



UniCEUB – CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
ICPD / CESAPE  
FACE – FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

ANA CLAUDIA MALLAB LOPES CHAMON

**O PERFIL DA GESTÃO DOS CENTROS UNIVERSITÁRIOS:  
A Relação do Planejamento Estratégico com o Plano de  
Desenvolvimento Institucional**

Brasília – DF

2005

ANA CLAUDIA MALLAB LOPES CHAMON

**O PERFIL DA GESTÃO DOS CENTROS UNIVERSITÁRIOS:  
A Relação do Planejamento Estratégico com o Plano de  
Desenvolvimento Institucional**

Monografia apresentada ao Centro  
Universitário de Brasília (ICPD/CESAPE) como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Especialista em Docência Universitária.

Orientadora: Professora Ciomara Schneider.

Brasília - DF

2005

A Deus, que me iluminou e protegeu para concretizar este trabalho.

Aos meus pais, que me incentivaram e apoiaram.

Ao meu marido Jean, que me auxiliou na realização deste trabalho, me apoiando em todos os momentos. Pela total compreensão, tempo e atenção dedicados para me auxiliar a concluir mais uma importante etapa na minha vida.

Agradecimentos,

À professora Orientadora Ciomara Schneider pela importante ajuda para realização deste trabalho.

À Associação Nacional dos Centros Universitários, pelo total apoio e auxílio na obtenção de dados, fortalecendo o estudo.

Aos Centros Universitários associados que colaboraram com a coleta de dados, sem os quais, a pesquisa se tornaria incompleta.

“Ocorre uma necessidade de redimensionar o ensino superior brasileiro na área de gestão e isso implica em repensar as Instituições de Ensino Superior como organização comprometida com a transformação social e em revelar sua interface com a sociedade para adequar à nova realidade, onde a relação cliente/ mercado/ produto é norteadora do processo. Elas devem ser capazes de garantir um alto padrão de qualidade de seu serviço à sociedade, buscando soluções para se adequarem a um mercado em constante mudanças.”

Almeri Paulo Finger

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

FIGURA 1 – Modelo de gestão e fatores de influência .....	36
FIGURA 2 – A cadeia de valores genérica.....	48
FIGURA 3 – Matriz BCG .....	51

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 –Número de matrículas por categoria administrativa.....	18
TABELA 2 – Número de instituições de ensino superior por categoria administrativa .....	19
TABELA 3 – Número de centros universitários .....	21
TABELA 4 – Número de matrículas nos centros universitários .....	22
TABELA 5 – Número de matrículas e centros universitários por região.....	22

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 .....	58
GRÁFICO 2 .....	59
GRÁFICO 3 .....	60
GRÁFICO 4 .....	62
GRÁFICO 5 .....	63
GRÁFICO 6 .....	64
GRÁFICO 7 .....	65
GRÁFICO 8 .....	66
GRÁFICO 9 .....	68
GRÁFICO 10 .....	69
GRÁFICO 11 .....	70
GRÁFICO 12 .....	71
GRÁFICO 13 .....	72
GRÁFICO 14 .....	73
GRÁFICO 15 .....	74



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**ANACEU** Associação Nacional dos Centros Universitários

**BCG** Boston Consulting Group

**IES** Instituições de Ensino Superior

**LDB** Lei de Diretrizes e Bases

**MEC** Ministério da Educação

**PDI** Plano de Desenvolvimento Institucional

**PROUNI** Programa Universidade para Todos

**SWOT** Strength, Weakness, Opportunity, Threat

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
2 EMBASAMENTO TEÓRICO .....	14
2.1 Conceitos básicos.....	14
2.2 Breve histórico do Ensino Superior.....	15
2.2.1 Breve histórico dos Centros Universitários do Brasil.....	20
2.3 Educação no contexto atual .....	22
2.4 Gestão Educacional.....	24
2.4.1 Administração do Ensino Superior .....	24
2.4.2 Gestão Acadêmica.....	26
2.5 Planejamento Estratégico .....	32
2.5.1 Estratégia Empresarial.....	38
2.5.2 Análise de SWOT.....	39
2.5.3 Estratégia competitiva ( Cinco Forças de Porter).....	41
2.5.4 Balanced Scorecard.....	43
2.5.5 A cadeia de valores e a vantagem competitiva .....	45
2.5.6 Matriz BCG .....	50
2.6 PDI (origem e conceitos) .....	51
3 METODOLOGIA.....	54
3.1 Tipo de Pesquisa .....	54
3.2 Coleta de dados.....	54
3.3 Universo e Amostra .....	56
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	57
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	78
6 CONCLUSÃO.....	80
REFERÊNCIAS.....	82
ANEXOS .....	86
Anexo 1: Relação dos Centros Universitários filiados à ANACEU.....	87
Anexo 2: Relação dos Centros Universitários do País .....	89
Anexo 3: Portaria nº 639 13/05/97.....	92
Anexo 4: Decreto nº 2.306 19/08/97.....	95
Anexo 5: Portaria nº 2.041 22/10/97.....	100
Anexo 6: Portaria nº 2.175 27/11/97.....	101
Anexo 7: Decreto nº 3.860 09/07/01.....	103
Anexo 8: Resolução CNE nº 10 11/03/02.....	113
Anexo 9: Decreto nº 4.914 11/12/03.....	119
Anexo 10: Formulário do PDI .....	121
APÊNDICE .....	130
Apêndice 1: Questionário .....	131

## **RESUMO**

Este trabalho teve como enfoque primordial demonstrar a relação e as diferenças entre o planejamento estratégico e o plano de desenvolvimento institucional das instituições de ensino superior, verificando se esses instrumentos estão sendo utilizados como ferramenta de gestão sendo norteadores do processo de tomada de decisão dos centros universitários privados do país visando a melhoria do ensino e da administração institucional. A ênfase do trabalho foi consubstanciada na análise bibliográfica e aplicação de questionário aos centros universitários filiados à Associação Nacional dos Centros Universitários - ANACEU. Foi observado durante a pesquisa que o plano de desenvolvimento institucional é uma ferramenta que, apesar de obrigatória, quando integrada ao planejamento estratégico auxilia a gestão das instituições de ensino superior.

### **Palavras-chave:**

Gestão educacional; Instituições de ensino superior; Planejamento estratégico; Plano de desenvolvimento institucional.

## 1 INTRODUÇÃO

No período atual está havendo uma transição paradigmática, ocorrendo transformações rápidas e constantes, no qual o conhecimento está super-valorizado, pois é por meio dele que os países estão se desenvolvendo, devendo os profissionais entender esse novo contexto e estar preparados para as mudanças, sabendo utilizar novas tecnologias, criando e inovando, pois já não basta mais a transmissão de conhecimentos. Surge então, um desafio para a educação superior, pois tem que atuar num contexto de mudanças, de competição, devendo estar preparada para formar profissionais capazes de inovar, desenvolver o pensamento holístico, ser crítico e reflexivo, lidar com novas tecnologias e conviver com as diferenças.

Como o acesso à informação está bastante diversificado e rico, temos que aprender a transformar dados em informações pontuais às nossas necessidades. O conhecimento sem fronteiras, a rede de informação e relacionamento, a interdisciplinaridade, aproximação aos problemas da comunidade devem ser incorporados à Universidade pós-moderna.

Considerando esse cenário, o enfoque do trabalho foi a análise da utilização do planejamento estratégico e do plano de desenvolvimento institucional (PDI) pelas Instituições de Ensino como instrumento de gestão para atuação num sistema que está em profunda expansão e transformação. É inevitável, portanto, que a gestão das Instituições de Ensino Superior (IES), busquem incorporar ganhos de desempenho, competência, agilidade e velocidade de resposta às demandas da sociedade, melhorando a efetividade do ensino para fazer frente às novas realidades de mercado. Neste contexto as Instituições privadas devem ter em mente que a sobrevivência depende da capacidade de transformação, reconfigurando sua gestão com o objetivo de garantir o espaço institucional que até então ocupavam no mercado.

O estudo contribuirá com as IES para fazer frente aos desafios considerando as peculiaridades e as facetas que uma instituição educacional engloba e a complexidade na qual estão inseridas. Subsidiariamente, o resultado desse estudo poderá contribuir para a eficácia da gestão dos Centros Universitários no país.

Considere-se ainda, que estudos sobre as instituições de ensino superior, são de interesse da sociedade que deve, exigir pela qualidade da educação.

Com o aumento do número de instituições de ensino superior no país, surge a necessidade modernizar a gestão das instituições. O planejamento estratégico permite implementar melhorias a partir da identificação de oportunidades e ameaças, sendo um instrumento que auxilia o gestor das instituições a alcançar resultados mais efetivos definindo os objetivos da instituição, considerando suas políticas e recursos. O plano é o documento que consolida os dados do planejamento, sendo assim, o Ministério da Educação (MEC) instituiu o PDI que permite uma visão gerencial ao retratar o diagnóstico institucional visando a melhoria da qualidade dos cursos das Instituições.

No atual contexto de rápidas transformações e mudanças tecnológicas, abre-se uma nova área de discussão que é como promover uma gestão moderna nas Instituições de Ensino incorporando técnicas administrativas consagradas, tornando sua estrutura um modelo mais ágil preocupado com a velocidade do mercado e uma prestação de serviços eficaz e de qualidade.

Além da possibilidade de aplicações práticas para a gestão dos Centros Universitários e da contribuição aos anseios da sociedade, o estudo proposto poderá agregar descobertas aos estudos sobre gestão universitária, à medida que confronta teorias do planejamento estratégico proposto pela ciência da administração com as diversas visões sobre gestão educacional.

O estudo teve como objetivo principal demonstrar a relação, as diferenças, singularidades e particularidades entre o planejamento estratégico empresarial e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das Instituições de Ensino Superior (IES), verificando a utilização desses instrumentos no auxílio do processo de gestão, visando a melhoria da qualidade institucional.

Mais especificamente o estudo buscou identificar as normas estabelecidas pelo Ministério da Educação para a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Institucional e analisar se o planejamento estratégico auxilia na elaboração do PDI, verificando se esses instrumentos estão sendo norteadores do processo de tomada de decisão dos Centros Universitários privados e avaliando a aplicabilidade do PDI para a melhoria do ensino e da administração institucional.

Os questionamentos que nortearam o estudo buscaram constatar se o planejamento estratégico auxilia na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, se o planejamento está sendo utilizado como instrumento de gestão nas Instituições de Ensino Superior e também se a utilização do PDI reflete na melhoria da qualidade dos Centros Universitários.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

### 2.1 Conceitos básicos

- a) Ensino superior: diz respeito ao grau de escolaridade, que situa-se no topo da hierarquia do Sistema de Ensino. Além de ser o mais alto na hierarquia do processo formal de escolaridade, é o mais profundo e complexo de todos os graus de ensino. (SOUZA, 1991)
- b) Gestão: É o processo de obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. A tarefa de gestão é transformar os objetivos da organização em ação através do planejamento, controle, direção e organização. (TEIXEIRA, 1998)
- c) Gestão acadêmica: Se refere a todos os níveis em que se organiza a sociedade com a finalidade de promover a educação dos seus membros. Pode ser dividida em gestão acadêmica do ensino fundamental, do ensino médio e do ensino superior. (SOUZA, 1991)
- d) Lei de diretrizes e bases: Os princípios que regem a educação nacional, enunciados no texto constitucional devem ser ajustados na sua aplicação, a situações reais, são esses ajustamentos, essas diretrizes nascidas das bases inscritas na carta magna, que se constituem na matéria-prima de uma Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Não é uma Lei resolutiva e sim indicativa. (SOUZA, 1991)
- e) Projeto Institucional: “não se limita a objetivos próprios do processo de desenvolvimento do conhecimento, mas inclui as respostas às demandas e necessidades sociais do contexto social no qual a instituição se insere, deve decorrer do processo de auto-avaliação, no qual a instituição analise seu potencial e formule suas prioridades.” (FRANCO, E., 1998, p. 89)
- f) Estratégia: “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 24)

## 2.2 Breve histórico do ensino superior

Os sistemas educacionais atuais são complexos e foram baseados no modelo de Universidade que surgiu no século XII, formada por grupos de mestres reunidos com vontade de aprender os saberes (conhecimentos científicos), tendo se originado com o objetivo de canalizar conhecimentos exigidos pelas profissões e governos da sociedade. As Universidades chegaram à América Latina por influência da colonização Ibérica, implantadas de acordo com o contexto histórico europeu e foram, até à Independência desses países, com uma organização precária, pois o número de alunos era baixo, os cursos e recursos escassos, não favorecendo o ambiente acadêmico, que foi se adaptando lentamente com a finalidade de formar o pessoal que o Governo e a Igreja necessitavam para elevar a vida intelectual e o clima cultural desses territórios. Formava-se uma elite ao mesmo tempo que se tinha uma grande população analfabeta. Até 1950 criavam-se cinco a seis universidades em cada país.

No Brasil, até 1920, existiam apenas faculdades isoladas que se uniram formando as primeiras universidades, a estrutura acadêmica administrativa foi importada de Portugal notadamente da Universidade de Coimbra. A partir de 1950, aumentaram as demandas de alunos, como consequência da modernização econômica decorrente da industrialização e da crescente urbanização, ampliaram também as formações curriculares. A Universidade foi pouco a pouco transformada de uma instituição de elite para uma instituição de massa tornando a organização universitária mais complexa.

Em 1950, apenas 2% dos jovens entre 20 e 24 anos cursavam o ensino superior, predominando a matrícula masculina e os cursos mais tradicionais eram Medicina e Direito. Entre 1950 e 1975 surgiram muitos estabelecimentos universitários e não universitários, multiplicando os números do ensino superior, transformando o sistema que passou a ser composto por uma variedade de estabelecimentos, abrangendo um grande número de alunos. (BRUNNER, 1990)

A década de 70 foi marcada pelo crescimento desordenado no ensino superior, pois com o aumento da demanda não houve tempo para o planejamento racional da expansão, conseqüentemente o Estado incentivou a formação de



instituições de ensino superior privada para atendimento dessa demanda. A partir de 1995 essa expansão se deu de forma mais acelerada e intensiva, porém passou a ser regulada por mecanismos de avaliação.

Com a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), aprovada em 1996, permitiu-se maior flexibilidade ao diminuir as burocracias excessivas, criou novas figuras jurídicas, diversificou o processo seletivo, criou cursos sequenciais por campo de saber, manteve a autorização, reconhecimento e o credenciamento de instituições como prerrogativas do poder público.

A partir da LDB, promoveu-se a diversificação do sistema com a criação de figuras jurídicas como os Centros Universitários e as Faculdades Integradas com mais liberdade na criação de novos cursos, além dos cursos sequenciais, como uma nova modalidade na oferta de ensino superior.

A LDB, aprovada pelo Congresso Nacional, cria um sistema de credenciamento e credenciamento periódico das instituições de ensino superior, precedido de um processo de avaliação. Desta forma, as informações estatísticas e a avaliação do ensino, da pesquisa e da extensão devem fornecer subsídios para um processo específico de avaliação institucional. (DUHRAM, 1997, p. 80)

As mudanças previstas para a educação superior via nova legislação repõem para os dirigentes das IES privadas o dilema histórico: A submissão às normas legais e as tentadoras possibilidades oferecidas pelo mercado, cujos atrativos atuais são muito fortes diante da reestruturação produtiva e das mudanças em curso no país. A partir da reconfiguração desse nível de ensino, as possibilidades mercadológicas permanecem, mas a legislação e os discursos dos atuais gestores oficiais da educação impõem exigências maiores para o setor privado. (SGUISSARDI, 2000)

Com a aprovação da nova LDB, ocorreu maior respeito à autonomia acadêmica das universidades privadas, estímulo ao fortalecimento das universidades em geral, amplitude e elasticidade na matrícula e na transferência de alunos (de curso a curso), competência das universidades para livremente adotarem mecanismos diversos de recrutamento de alunos com o abandono do concurso vestibular tradicional e para elaborarem os currículos dos cursos que oferecem, valorização da educação a distância e exigência da avaliação institucional, que

mede o desempenho da escola, até os docentes e faz o balanço da qualidade do ensino. (SOUZA, 1997)

No Brasil, o número de matrículas privadas se dividem em instituições católicas, instituições seletivas e de elite e instituições de atendimento à demanda (sendo este o segmento mais numeroso). O setor privado corresponde a maioria do total de matrículas. (BRUNNER, 1990).

A educação no Brasil era para as elites uma maneira de conferir *status* diferenciados ao cidadão e não como um meio para consolidação democrática e desenvolvimento de poder, somente a partir dos anos 70 começou um esforço de investimentos, programas de formação de docentes e criação de um sistema de pós-graduação. (DOURADO, 2002)

As Instituições públicas tem um padrão de seleção altíssimo, os estudantes não pagam e normalmente provêm de boas escolas secundárias alimentando um processo de divisões, dificultando a impulsão de política unitária de alcance sistêmico que deve levar em conta a descentralização, diversificação e diferenciação do sistema, o que é muito difícil, pois a tendência é padronizar e o controle também torna-se mais complexo.

As principais deficiências das organizações mantidas por recursos públicos são a escassez dos recursos orçamentários, o excesso de burocracia na administração das faculdades, dificultando, por exemplo, a atualização curricular dos cursos. Estas instituições, principalmente as componentes do sistema federal de ensino, em sua maioria reclamam da falta de autonomia o que dificulta várias ações dentro da IES.

As vantagens sobre as instituições privadas se encontram principalmente no corpo docente pois é mais qualificado, fazem carreira, tem carga horária de dedicação exclusiva, publicam com frequência, pesquisam e ensinam na pós-graduação.

As instituições privadas tem maior deficiência pela elevada quantidade de professores com jornada parcial ou horistas (trabalham em várias instituições ao mesmo tempo) e qualificações escassas, não possibilitando maior comprometimento do docente com o estabelecimento. No setor privado são poucas as consideradas universidades completas (ensino, pesquisa, extensão e pós graduação, abrangendo

todas as áreas de conhecimento) e estas geralmente são mais especializadas que as públicas. Quanto à gestão elas tendem a ser mais dinâmicas, porém com pouca participação docente (normalmente não tem direito a voto sobre decisões da gestão acadêmica) apresentando melhor administração financeira e acadêmica.

Os desequilíbrios na distribuição mundial das matrículas no ensino superior tendem a consolidar as desigualdades sociais e econômicas em escala mundial, sendo a expansão com qualidade uma possibilidade para determinar o desenvolvimento das forças produtivas.

Entre os anos de 2000 e 2003 ocorreu um acréscimo de 52,20% do número de matrículas nas instituições privadas (particular, comunitárias, confessionais e filantrópicas) como demonstra a tabela 1. Em 2003 o número de matrículas nas instituições privadas corresponde a 70,77% do total de matrículas.

Número de matrículas por categoria administrativa		
Ano	Categoria Administrativa	Total
2.000	Estadual	332.104
<b>2.000</b>	<b>Comun/Confes/Filant</b>	<b>926.664</b>
<b>2.000</b>	<b>Particular</b>	<b>880.555</b>
2.000	Federal	482.750
<b>2.001</b>	<b>Particular</b>	<b>1.040.474</b>
2.001	Federal	502.960
2.001	Municipal	79.250
2.001	Estadual	357.015
<b>2.001</b>	<b>Comun/Confes/Filant</b>	<b>1.051.055</b>
<b>2.002</b>	<b>Comun/Confes/Filant</b>	<b>1.166.357</b>
2.002	Estadual	415.569
2.002	Federal	531.634
2.002	Municipal	104.452
<b>2.002</b>	<b>Particular</b>	<b>1.261.901</b>
<b>2.003</b>	<b>Comun/Confes/Filant</b>	<b>1.275.558</b>
2.003	Estadual	442.706
2.003	Federal	567.101
2.003	Municipal	126.563
<b>2.003</b>	<b>Particular</b>	<b>1.475.094</b>

Tabela 1 – Número de matrículas por categoria administrativa  
Fonte: (MEC/INEP, 2005)

Em 2000 as IES públicas ofertaram 237.938 vagas e preencheram o correspondente a 95% das vagas, já as IES privadas ofertaram 862.242 preenchendo 70% das ofertadas. Há cada ano aumentam o número de instituições e

o ensino superior privado não consegue preencher todas as vagas, pois considerando as condições econômico financeiras da população do Brasil, a maioria não tem condições de pagar por estes cursos. Este torna-se mais um desafio para as IES privadas.

Em 1997 haviam 689 instituições privadas, já em 2003 estavam em funcionamento 1.652 instituições, ocorrendo um crescimento de 139,77% no número de instituições em apenas seis anos, dados que demonstram a rápida expansão no período. A tabela 2 demonstra a quantidade de Instituições de Ensino Superior entre os anos de 1.999 e 2003, no qual ocorreu um acréscimo de 82,54% das IES privadas, representando 88,86% do total de Instituições de ensino superior no Brasil em 2003.

Número de IES por categoria administrativa		
Ano	Categoria Administrativa	Total
1.999	Federal	60
1.999	Estadual	72
<b>1.999</b>	<b>Particular</b>	<b>526</b>
<b>1.999</b>	<b>Comun/Confes/Filant</b>	<b>379</b>
2.000	Federal	61
2.000	Estadual	61
2.000	Comun/Confes/Filant	306
<b>2.000</b>	<b>Particular</b>	<b>698</b>
<b>2.001</b>	<b>Comun/Confes/Filant</b>	<b>305</b>
2.001	Estadual	63
2.001	Federal	67
2.001	Municipal	53
<b>2.001</b>	<b>Particular</b>	<b>903</b>
<b>2.002</b>	<b>Comun/Confes/Filant</b>	<b>317</b>
2.002	Estadual	65
2.002	Federal	73
2.002	Municipal	57
<b>2.002</b>	<b>Particular</b>	<b>1.125</b>
<b>2.003</b>	<b>Comun/Confes/Filant</b>	<b>350</b>
2.003	Estadual	65
2.003	Federal	83
2.003	Municipal	59
<b>2.003</b>	<b>Particular</b>	<b>1.302</b>

Tabela 2 – Número de instituições de ensino superior por categoria administrativa

Fonte: (MEC/INEP, 2005)

Devido ao aumento excessivo no número de IES surge a necessidade de fazer planejamento, buscando saber a necessidade dos alunos, pesquisando as

tendências na formação de profissionais, sendo as análises macro e micro ambientais elementos essenciais para a instituição que deseja se preparar para um cenário competitivo como o atual. (LOCH; REIS, 2003)

Em 2004 institui-se como medida provisória nº 213 de 10/09/2004 o Programa Universidade para todos - PROUNI (posteriormente promulgada na Lei nº 11.096 de 13/01/2005) no qual as instituições privadas que aderiram ao programa deverão reservar um percentual em bolsas de estudo parciais e integrais para estudantes de escolas públicas de baixa renda.

A atual política educacional levanta a necessidade e a oportunidade de uma reforma do ensino superior. Porém deve-se considerar o fato de que a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) ainda não completou dez anos, não havendo ainda o período de amadurecimento necessário, para a completa expansão e avaliação da Lei orgânica do ensino brasileiro.

### 2.2.1 Breve histórico da formação dos Centros Universitários no Brasil

Os Centros Universitários foram instituídos pelo decreto nº 2.207, de 15 de Abril de 1997, que cuidou dos artigos 16, 20, 45, 46 e §1, 52, parágrafo único, 54 e 88, todos da atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9394/96, 20 de Dezembro). O Decreto nº 2.207 de 15/4/97 veio a ser posteriormente revogado pelo Decreto nº 2306 de 19/08/97 e este, revogado pela vigente redação do Decreto 3.860 de 9/7/2001. No decreto em vigor as instituições mantidas são organizações acadêmicas classificadas em: Universidades; Centros Universitários; Faculdades Integradas; Faculdades Isoladas e Institutos Superiores ou escolas Superiores; Centros de Educação Tecnológica.

Pelo decreto, os Centros Universitários são instituições que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pela qualificação do corpo docente, condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar e desempenho dos cursos nas avaliações coordenadas pelo MEC, com autonomia para criar, organizar e extinguir cursos de programas de educação superior em sua sede, assim como ampliar vagas nos cursos existentes, definindo como limites para

essa autonomia o PDI que deverá ser aprovado pelas Comissões do MEC no seu credenciamento e credenciamento. (LOCH; REIS, 2003)

A edição do Decreto nº 4.914, de 11 de dezembro de 2003, publicado no Diário Oficial da União de 12.12.2003, edição extra, que dispõe sobre os centros universitários de que trata o art. 11 do Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001, e dá outras providências, gerou um expressivo ambiente de perplexidade e insegurança nos meios educacionais voltados para o ensino superior privado. O decreto trata mais especificamente da proibição da constituição de novos centros (fora processos já protocolizados) e do cancelamento de prerrogativas da autonomia universitária na qual gozavam os centros universitários com o Decreto 3.860/2001.

Este é outro desafio para o ensino superior principalmente para os centros universitários que estão sujeitos às modificações de governo, legislação, transformando totalmente as estruturas organizacionais. Essas alterações no ambiente externo devem ser consideradas nos planejamentos estratégicos das Instituições que deverão traçar cenários pessimistas, realistas e otimistas, diante dessa desestabilização da legislação brasileira sobre ensino superior.

A tabela 3 demonstra a quantidade de Centros Universitários existentes entre os anos de 1999 e 2004 ocorrendo um acréscimo de 161,53%.

<b>Número de Centros Universitários</b>	
<b>Ano</b>	<b>Centro Universitário</b>
1.999	39
2.000	50
2.001	66
2.002	77
2.003	81
2.004	102

Tabela 3 – Número de centros universitários  
Fonte: (MEC/INEP, 2005)

A seguir a tabela 4 demonstra a quantidade de alunos matriculados nos centros universitários entre o período de 2000 a 2004 ocorrendo um acréscimo de 104,80% no número de matrículas.

<b>Número de Matrículas nos Centros Universitários</b>	
<b>Ano</b>	<b>Centro Universitário</b>
2.000	244.679
2.001	338.275
2.002	430.315
2.003	501.108

Tabela 4 – Número de matrículas nos centros universitários

Fonte: (MEC/INEP, 2005)

A tabela 5 demonstra a distribuição das matrículas e o número de Centros Universitários nas regiões do país, demonstrando que a grande maioria das instituições estão localizadas na região Sudeste representando 73,08% de Centros Universitários em 2003.

<b>Número de Matrículas e Centros Universitários Privados por Região</b>		
<b>Região</b>	<b>Matrículas em 2003</b>	<b>Centros Universitários em 2003</b>
Norte	22.748	5
Nordeste	21.085	2
Sudeste	341.471	57
Sul	65.825	11
Centro Oeste	33.374	3

Tabela 5 – Número de matrículas e centros universitários por região

Fonte: (MEC/INEP, 2005)

### 2.3 Educação no contexto atual

O período atual é marcado por uma transição paradigmática traçado pelo capitalismo global. As relações de produção estão mudando e as tecnologias também, o capital passa a circular facilmente pelo mundo, o que exige capacidade para mudanças rápidas afetando o papel dos educadores, o conhecimento científico e a informação estão cada vez mais valorizados nessas novas relações de produção. Com as novas tecnologias, a informação e conhecimento podem superar os limites físicos das instituições.

A análise da educação sob as novas condições da globalização requer conhecimentos sob uma nova divisão do trabalho intelectual que está surgindo em todo o mundo, começam a surgir debates se o papel da educação seria o de manter esse quadro ou lutar por um sistema contrário à expansão do capitalismo

internacional? Por meio da educação poderíamos ter oportunidades frente a essa nova divisão ou a estratificação internacional já está consolidada? Existe uma riqueza jamais acumulada pela humanidade ao lado de uma existência massiva da pobreza e exclusão.

Uma grande dificuldade encontrada nos países da América Latina são as condições orçamentárias limitadas de seus governos, havendo um baixo financiamento da educação e com isso o setor privado passa a ser estimulado para suprir a necessidade social.

No Brasil, desde os anos 90, estamos vive-se num período de abertura econômica, o que acentuou com o governo Fernando Henrique Cardoso, com ondas de privatização, importando modelos tecnológicos, favorecendo políticas determinadas pelo Fundo Monetário Internacional e Banco Mundial e para competirmos nesse novo cenário a educação é um dos pontos principais.

Nesse processo de abertura econômica, exige-se que sejamos melhores e mais competentes para enfrentar a concorrência, as nações estrangeiras poderão dominar nossa instituições educacionais. A universidade é a organização avançada da sociedade em termos de conhecimento, ciência e tecnologia e poderá contribuir para melhoria da qualidade de vida da sociedade, se estiver voltada para realidade social. Deve-se construir uma sociedade com capacidade inovadora. (FRANCO, 2004)

Estão postos muitos desafios ao ensino superior brasileiro. Primeiro fazê-lo expandir. Segundo, assegurar a devida qualidade do fazer educacional. Terceiro, conferir responsabilidade social às IES. Quarto, promover a inclusão social de camadas da população carente, especialmente representadas por afrodescendentes e por indígenas. Quinto, assegurar às instituições de ensino superior privado os pontos centrais estabelecidos pela ONU para a educação, ciência e cultura - UNESCO em Paris, quais sejam: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser. (FRANCO, 2004, p. 25)

A importância dos diplomas universitários é inegável, porém uma expansão do ensino superior deve ser seguida de qualidade e observa-se que apesar desse crescimento, apenas 11% da população entre 19 e 24 anos tem acesso ao ensino superior. A projeção é que essa expansão continue, o que exigirá maior quantidade de professores universitários, que deverão estar qualificados para o desenvolvimento da educação e conseqüentemente do país.



Neste contexto de forte expansão do ensino superior, transformações tecnológicas, mudanças na organização da sociedade, maior conscientização política e social dos cidadãos, o planejamento estratégico começa a ser utilizado nas Instituições de Ensino Superior, como eficiente ferramenta de gestão.

## **2.4 Gestão educacional**

### **2.4.1 Administração da educação superior**

A complexidade da organização universitária passou a exigir a administração científica como estratégia de atuação. Após a Segunda Guerra Mundial, a evolução da Teoria Administrativa enriquecida com novas concepções, tem permitido à Universidade consolidar-se como instituição de massa apoiada na metodologia da Administração Acadêmica. Podemos definir as três pilstras da Administração Acadêmica.

- A liberdade Acadêmica – responsável pela interação que deve existir entre o corpo docente e o corpo discente ou entre os dirigentes universitários e os professores e alunos, ou ainda, entre a universidade e a comunidade;
- A estratégia administrativa, que irá definir o processo decisório da organização universitária, segundo uma ótica sistêmica e suas funções e atividades;
- O regime acadêmico, que irá estipular as condições e os parâmetros que estudantes e professores deverão obedecer no exercício da liberdade acadêmica, e, no caso especial dos alunos, o caminho que deverão percorrer, suas condições e limitações para efeito de integralização curricular. (RIBEIRO, 1977, p.37)

A administração da educação superior, compreende um campo de atividades voltadas ao desenvolvimento do ensino, da pesquisa, da extensão e da própria gestão. “Observamos a ocorrência de três níveis de administração:

- Administração superior – se enquadram os Conselhos Superiores responsáveis pela formulação das diretrizes, organização e supervisão de sua implementação; e os órgãos executivos superiores que desenvolvem as políticas da organização.
- Administração acadêmica – compreende as atividades de administração afetas às unidades acadêmicas (coordenação de curso, chefias de

departamento). É baseado no conhecimento, no poder acadêmico, exercido pelos especialistas.

- Administração da atividade-meio – desenvolvem atividades que servem de apoio à área fim da organização (recursos humanos, financeiro, registro e controle acadêmico, biblioteca, centro de processamento de dados). É baseado nas leis, regulamentos e normas relativas ao ensino e à gestão, exercido pelos administradores.” (MENDES, 1999, p. 36)

Uma instituição de ensino superior e uma empresa, tem em comum os seguintes aspectos: expressão estrutural de uma ação racional; mobilização de habilidades técnicas e gerenciais; padrão de coordenação; ordenação sistemática de funções e obrigações; e a interação administrativa de funções especializadas. Apesar dessas semelhanças a gestão de uma instituição de ensino não pode ser simplesmente adaptada das técnicas da administração empresarial, pois estas instituições se diferem em relação à sua natureza, complexidade, objetivo e ao foco de sua eficiência.

Destacamos algumas diferenças entre os setores educacional e empresarial:

- Em relação à natureza dos objetivos – na área educacional eles são múltiplos, difusos e pouco consistentes, amplos e vagos e nas empresas são definidos de modo mais preciso.
- Em relação à avaliação de sus objetivos – nas empresa a avaliação se dá por meio de medição efetiva , já no campo educacional essa avaliação revela-se difícil e complexa, pois nem sempre as medidas de desempenho podem ser quantificadas.
- Em relação ao foco de sua eficiência ou produtividade – é um fator que deve ser considerado no campo educacional também, deve-se identificar as grandes tendências e necessidades da sociedade, entretanto a sua aplicação às principais funções da área educacional não é simples. (MENDES, 1999, p. 37)

Ocorrem várias comparações entre as IES e as empresas, posto que as IES vêm incorporando valores e práticas do mundo dos negócios e de vários grupos de interesses sociais, sendo que estas não são o único local de saber. (FUNADESP, 2000)

Nesse contexto, não é pertinente a pura e simples adaptação de modelos e técnicas oriundas da administração empresarial às instituições de educação superior, é necessário uma reflexão a respeito da prática de um planejamento mais abrangente, na área educacional.

Enquanto a Administração de Empresas desenvolve teorias sobre a organização do trabalho nas empresas capitalistas, a Administração Universitária apresenta proposições teóricas sobre a organização do trabalho e no sistema acadêmico, ela não constrói um corpo teórico próprio, existe uma aplicação das Teorias de Administração de Empresas à educação, permitindo compreender as necessidades da sociedade adequando os serviços visando satisfazer esta necessidades. As instituições de serviço se voltam para as empresas para aprender administração, pois apesar de terem finalidades diferentes, são todas igualmente administráveis, organizáveis e planejáveis.

O administrador universitário deve definir claramente o rumo da instituição, formular estratégias para os esforços de recursos humanos para alcançar resultados com as pessoas. Para Finger (1997), o desenvolvimento das IES's devem reforçar as seguintes atitudes:

- Determinar valores, missão, políticas, diretrizes, objetivos da instituição e fazer com que ela funcione em função disto.
- Coordenar e orientar a adequação de estruturas, sistemas, recursos, processos e procedimentos;
- Ajustar e adequar a instituição a mudanças e influências externas;
- Promover um mapeamento, análise e tratamento das disfunções e deficiências institucionais;
- Contribuir para harmonizar os interesses da instituição, profissionais universitários, mercado e cliente. As IES's devem inovar, buscando antecipação das necessidades do mercado e clientes.
- Acompanhar , avaliar e orientar o desempenho institucional;
- Administrar os conflitos, as comunicações entre departamentos, setores e pessoas, o comportamento, o moral e a motivação dos profissionais universitários. ( FINGER, 1997, p. 142)

#### 2.4.2 Gestão Acadêmica

No limiar do século XXI, espera-se que a Universidade seja capaz de garantir um alto padrão de qualidade de seu serviço à sociedade. Desse modo, deve-se discutir uma análise organizacional buscando-se elaborar e implementar programas de mudança, a partir da identificação e da compreensão dos fenômenos que permeiam as organizações.

A escola precisa rever continuamente seus processos pedagógicos e estratégias de ensino, tendo uma postura pró-ativa diante das exigências de

mercado, para tanto, é necessário uma visão gerencial, uma adaptação tecnológica e obter vantagem competitiva pela qualidade, produtividade, clareza de seus objetivos, princípios, capacidade de inovação e valorização do capital humano. (COLOMBO, 2004)

Certas estratégias e instrumentos de gestão são comuns a todas as instituições. No entanto, existem estratégias específicas e instrumentos particulares que variam em função das crenças, valores e estilo de gestão que são singulares a cada IES, levando em conta, fatores subjetivos presentes em cada instituição, que devem partir da análise do ambiente e da definição do cenário provável de longo prazo, a partir do qual sejam delineados os objetivos institucionais e as respectivas estratégias para atingi-los, permitindo identificar os processos sistêmicos-chave, criar condições para estabelecer a configuração organizacional, os recursos humanos, as tecnologias de informação e demais recursos, necessários ao alcance dos objetivos estratégicos. (TACHIZAWA; ANDRADE, 2001)

Gerenciar uma instituição de ensino nesta atual fase do conhecimento torna-se uma preocupação dos dirigentes das IES, que estão se vendo diante de novos desafios, devido a expansão acelerada do sistema de ensino superior, devendo promover desenvolvimento e bem estar da sociedade.

Com o rápido crescimento da oferta dos cursos de graduação, deve haver cautela em relação à decisão da implantação de novos cursos, analisando a relação oferta/procura, para conhecimento do mercado buscando ser criativos, inovadores e adequados ao perfil regional.

As transformações no segmento ocorrem rapidamente, tornando-se muito importante para as IES uma visão a longo prazo. Além das dificuldades enfrentadas pelas mudanças de governo, devido a mudanças na legislação, o ambiente competitivo e a expansão do sistema, afetam diretamente no processo decisório e na gestão as Instituições.

O valor real de uma organização se deve à capacidade de sustentação e evolução relacionada à visão estratégica de longo prazo compartilhada pela Instituição. Para elevar o poder das organizações, é importante desenvolver a capacidade de escutar para entender o desejo dos alunos, professores, dos futuros alunos, para isso é necessária a incorporação de competências, investimento em

pessoal qualificado e a imagem da organização e suas práticas de marketing também agregam valor à instituição, pois as decisões das pessoas são tomadas com base nos valores percebidos pelo indivíduo. Deve-se perceber o valor do conhecimento dos colaboradores, valorizar o capital intelectual, valorizar a formação contínua de competências, construção de projetos coletivos, novo conceito de liderança, gestão mais horizontal, trabalho em equipe, conhecimento organizado coletivamente, inovação, formação de parcerias e alianças estratégicas, nível de lealdade do cliente, potencial para conquista de novos clientes, relacionamento com os *stakeholders* (funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, credores), qualidade de vida dos colaboradores, interdisciplinaridade, complexidade dos problemas da realidade devem ser incorporados ao currículo, regime de trabalho, qualificação docente, inovação, articulação entre a área administrativa e acadêmica.

Observa-se que é necessário uma maior interação entre teoria e prática, considerando que as empresas também são geradoras de conhecimento, muitos saberes criados nas empresas demoram a ser incorporados na Universidade. A empresa é agente introdutora de inovações e a universidade pode ser considerada fonte geradora de novos conhecimentos, assim, cabe às instituições de ensino superior formar pessoal qualificado para que possam ser disseminadores de conhecimento e tecnologia para a sociedade. (LOCH; REIS, 2003)

Os alunos estão cada vez mais exigentes em relação à qualidade que só existe quando é percebida por eles e não apenas enunciada.

A boa gestão resulta da combinação entre competência e liderança, devendo cuidar do público interno e externo, exercer uma função mercadológica e de marketing, motivar os professores, funcionários e alunos. (FRANCO, 2004)

A avaliação tem um papel muito importante na orientação do processo de gestão das IES desde que esteja relacionada ao plano geral, ao norteador de ações da instituição, pois assim poderá contribuir para o auto-conhecimento da instituição, fornecendo informações para facilitar o processo de tomada de decisão, permitindo a correção de rumos e a melhoria da qualidade (MENDES, 2000). É importante a utilização de instrumentos que interligue o planejamento e a avaliação objetivando aperfeiçoar a gestão das IES.

Atualmente, é muito claro que as instituições de ensino superior devem desencadear processos complexos e difíceis, de reordenação e reestruturação, que lhes permitam, não só a compatibilização das transformações que experimentaram, o equacionamento e a solução dos problemas derivados de seu acelerado crescimento, como também a definição clara de sua perspectiva própria de desenvolvimento futuro que permita, por um lado, assegurar a clareza e a propriedade de sua missão e, de outro, a definição de uma atitude institucional proativa, face às demandas que lhes são impostas. (FUNADESP, 2000, p. 135)

As instituições privadas estão sendo forçadas legal e economicamente a se reconfigurarem, a fim de garantirem o espaço institucional que até então ocupavam no mercado. O processo de reorganização do ensino superior provoca mudanças institucionais que afetam suas atividades e estruturas. (SGUISSARDI, 2000)

As instituições de ensino superior, devem ter em mente que em um contexto caracterizado pela inovação e mudança, a sobrevivência depende da capacidade de transformação permanente.

Para alcançar seus resultados, é necessário o planejamento e a definição dos fins a serem atingidos, atribuindo responsabilidades de execução e avaliando ao final do processo se o que foi planejado foi realmente alcançado. (MARCOVICH, 1998)

A gestão acadêmica deve estar, prioritariamente voltada ao fortalecimento das atividades acadêmicas e os gestores cumprem papel decisivo no sentido de minimizar conflitos entre os níveis da administração acadêmicas e das atividades que dão suporte a ela.

A gestão institucional, para ser eficiente, eficaz e efetiva deve estar respaldada num processo de planejamento, o que implica contínuo diagnóstico e julgamento de valor sobre a qualidade dos seus resultados. A instituição necessita de um *feedback* para se posicionar sobre a manutenção ou modificação de prioridades.

Se a universidade tem definido seu plano de gestão, o aluno que quer formar, se tem clareza em relação a seu compromisso social com o aluno e profissional, ela tem que definir o seu padrão de qualidade em relação a esse compromisso. Então, faz-se uma análise qualitativa do tipo de conteúdo que está sendo desenvolvido nos cursos, e deve-se fazer também o acompanhamento de egressos para fechar o entorno da sua avaliação de cursos. É importante analisar

sob quais as condições concretas e operacionais o curso está sendo desenvolvido, como o tamanho da biblioteca, o número de livros, a titulação e qualificação dos professores. É por meio desse processo avaliativo, com as etapas de sensibilização, dinâmica processual e de *feedback*, com a construção de instrumentos, com a discussão sobre a avaliação, que as universidades estarão contribuindo com a qualidade de ensino. Isso é fundamental para que se desenvolvam os parâmetros de critérios internos e externos, para que se esclareçam as orientações para a ação e as tomadas de decisão política, de mudança de cursos, de correção de distorções, de aprofundamento de pontos que realmente ficaram deficitários, ou de manutenção daqueles que se mostraram satisfatórios. (FRANCO, M., 1998)

O processo de gestão das IES deve estar diretamente relacionado aos fins que se procura alcançar com o projeto assumido. Um projeto institucional deve estar associado a um tipo de gestão para a consecução dos objetivos nele definidos, identificando aspectos que dificultam o alcance dos mesmos, em torno do aperfeiçoamento do trabalho desenvolvido que compreende aspectos relacionados a regime de trabalho, qualificação docente, plano de carreira, estruturação de órgãos executivos e de apoio, infra-estrutura, resistência passiva à inovação, inadequada articulação entre os segmentos administrativos e acadêmicos.

Possuir claramente definido um projeto institucional, que não seja mero discurso gestorial mas algo pelo qual todos lutem firmemente para torná-lo realidade, o que implica em comunicá-lo devida e adequadamente à sociedade na qual a instituição esteja inserida. Assim, as IES terão de chegar à mente da sua clientela para nela se posicionar. Posicionar-se, é se tornar a primeira lembrança na mente social. É preciso pensar naquilo de que realmente necessitam o aluno e a sociedade e atendê-los coerentemente. É preciso possuir, em quaisquer cursos superiores excelência, traduzida por valores agregados que façam o diferencial necessário para que o posicionamento dos mesmos aconteça na mente social. A busca da excelência é algo que deve acontecer na instituição educacional como um todo. (FRANCO, 2004)

A avaliação desempenha relevante papel na identificação de fatores que interferem na qualidade e no autoconhecimento da instituição, fornecendo elementos muito claros para a tomada de decisão, com a finalidade de reorientar o funcionamento institucional tendo em vista as formulações de ações pedagógicas e

administrativas. Ela deve representar um instrumento que auxilie a educação superior no cumprimento das missões que a sociedade lhe confia. Os elementos do modelo gestorial exigem avaliação sistemática, sem avaliação não há progresso, crescimento e desenvolvimento.

Lobo, define gestão como a atividade cujo objetivo é o de encontrar a melhor maneira de aproveitar os recursos humanos, físicos e financeiros de uma instituição para o cumprimento de sua missão. Por isto, para que uma gestão seja bem executada é preciso que a instituição possua uma missão clara e conhecida. (LOBO, 1997)

A gestão é um desafio curioso à competência acadêmica. Habituada a fazer a crítica implacável das demais instituições públicas e privadas, a universidade até hoje não encontrou seu modelo administrativo ideal. O objetivo de uma gestão competente no ensino superior é otimizar meios para produzir os serviços típicos deste setor, como o ensino de graduação, a pesquisa e a extensão de boa qualidade. (LOBO, 1997, p. 85)

O gestor precisa, compreender a trama da vida institucional, seu projeto, seus objetivos, suas finalidades para enfrentar a administração de uma escola. É preciso preocupar com o ensino e com a aprendizagem na busca incessante da qualidade.

No caso de uma IES, a qualidade busca o desenvolvimento de programas e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes. Essa busca pela qualidade deve enfatizar critérios através de uma análise externa, com foco nas necessidades dos alunos adequando sua missão e procedimentos na melhoria contínua da qualidade. (XAVIER, 1997)

A gestão voltada à busca da qualidade deve ser o objetivo tanto das instituições públicas quanto das particulares. A eficiência da gestão das particulares não necessita grandes regulamentações, pois o mercado é, por si só, um elemento suficientemente motivador para que se atinja este objetivo. A participação do Estado deve se restringir à defesa do consumidor que deve poder escolher a instituição para onde deseja ir, a partir do conhecimento das características dos cursos oferecidos e das perspectivas profissionais dos egressos. Programas de certificação de qualidade sob a responsabilidade do governo ou de entidades privadas independentes podem ser uma solução. (LOBO, 1997)



As instituições de ensino superior brasileiras (IES) encontram-se diante de um grande desafio: como garantir a sobrevivência no longo prazo, num ambiente que se torna cada vez mais competitivo? Intensa competição por recursos, exigências crescentes por parte dos clientes e pressões governamentais pela qualidade dos serviços prestados são alguns dos ingredientes com que se deparam as IES. Nunca se falou tanto de avaliar a qualidade dos serviços prestados pelas IES e nunca se questionou tanto a qualidade e os valores cobrados por esses serviços. (XAVIER, 1997 p. 93)

A aproximação das IES com o mercado e com o setor produtivo, aliada ao acirramento da concorrência nesse campo, teria favorecido, a profissionalização da gestão, bem como a vontade política dos gestores de uma autonomia que mais se assemelha à liberdade de mercado de que gozariam as empresas. As estruturas organizacionais e a gestão das IES privadas são cópias adaptadas dos desenhos organizacionais e da gestão de empresas do setor de serviços.

Nesse contexto, tem-se acentuado a necessidade de se repensar as IES, preparando-as para as transformações que estão ocorrendo no ambiente em que operam. Como qualquer organização, as IES têm por objetivo principal satisfazer as necessidades de seus clientes. Devem prestar serviços de ensino, de pesquisa e de extensão de qualidade e, ao mesmo tempo, garantir um bom ambiente de trabalho para os seus funcionários.

Essa necessidade de prestar serviços de qualidade para clientes cada vez mais exigentes, num ambiente competitivo, tem levado muitas organizações a adotar modelos inovadores de gestão.

## **2.5 Planejamento estratégico**

O processo de planejamento estratégico de uma empresa é realizado no nível institucional, sendo que seus dirigentes estão voltados para a tarefa de se defrontar com as incertezas, rastreando ameaças e oportunidades disponíveis para a empresa desenvolver em longo prazo a estratégia empresarial (CHIAVENATO, 1994).

Kotler e Armstrong (1999, p. 23) definem de forma direta o planejamento estratégico como “o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referencia

estratégica entre os objetivos e capacidade da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado.”

Já Chiavenato define planejamento estratégico:

Como o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo. É um planejamento que envolve prazos mais longos de tempo, é mais abrangente e é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, isto é, no nível institucional (CHIAVENATO, 1994, p. 186).

O planejamento estratégico apresenta várias características básicas, devendo ser projetado a longo prazo (consequências e efeitos), estar voltado para relações entre empresa e seu ambiente (sujeito a incertezas) e envolver a empresa como um todo, obtendo sinergia e comprometimento, maximizando as capacidades e potencialidades da empresa.

O planejamento estratégico é elaborado a partir de atividades básicas que buscam a análise ambiental (levantamento de informações das condições e variáveis ambientais, suas perspectivas presentes e futuras e desafios e oportunidades percebidas), análise organizacional (levantamento das condições atuais e futuras da empresa, analisando suas potencialidades, forças, fraquezas e sua capacidade) e formulação de estratégias (tomada de decisões globais e abrangentes que produzirão efeitos no futuro da empresa, a longo prazo).

O desenvolvimento de um processo de planejamento exige a definição clara da missão (baseada em suas competências características), buscando objetivos e iniciativas focadas no seu *portfolio* de negócios e coordenando às estratégias funcionais para alcance das necessidades da empresa (KOTLER; ARMSTRONG, 1999)

O planejamento estratégico exige seis etapas (CHIAVENATO, 1994):

1. Determinação dos objetivos da empresa.
2. Análise do ambiente externo.

3. Análise do ambiente interno.
4. Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia empresarial.
5. Elaboração do planejamento estratégico da empresa.
6. Implementação por meio de planos táticos e planos operacionais.

O planejamento estratégico auxilia na tomada de decisão dos dirigentes de uma organização projetando premissas a longo prazo, na qual, se baseará toda a cadeia produtiva da empresa. Seu processo de elaboração não consiste simplesmente em previsão de decisões, mas sim em tomada de decisões que produzirão efeitos e conseqüências em todo ambiente organizacional, focando toda organização em um rumo pré-determinado.

O planejamento estratégico possibilita estabelecer o rumo da instituição, as estratégias a seguir para aproveitar as oportunidades levantadas e evitar os riscos sinalizados, ao analisar as oportunidades e ameaças no ambiente externo e seus pontos fortes e fracos, determinando sua missão, visão e valores. Para uma escolha efetiva dos caminhos a serem seguidos, é essencial o conhecimento das mudanças que estão ocorrendo no ambiente e do seu impacto na organização, permitindo que as instituições capazes de identificar as tendências estejam melhor preparadas para enfrentar a competição.

O sistema de planejamento, deve demonstrar a transparência com que trabalha a instituição, resultando num amplo sistema de informações existentes, demonstrando a atuação da instituição para torná-la centro de referência, porém é necessário que ocorra uma avaliação contínua, para que se possa corrigir rumos. (FRANCO, 2004)

O planejamento deve considerar aspectos, como, conhecimento do clima organizacional, projeto institucional, plano de desenvolvimento que norteie, a consecução da missão e objetivos institucionais. A instituição deve elaborar plano anual de trabalho e metas de desenvolvimento, que oriente os caminhos da instituição educacional. (FRANCO, 2004)

De acordo com Tachizawa e Andrade (2001, p. 71) “O planejamento estratégico em uma instituição de ensino pode ser entendida como o conjunto de decisões programadas previamente, relativas ao que deve ser feito na IES a longo prazo”

Ao traçar o planejamento estratégico, aparece como subproduto o projeto pedagógico e o regimento escolar. O projeto pedagógico deve ser estruturado a partir do planejamento estratégico desenvolvido, considerando o teor de uma análise ambiental e o diagnóstico interno, a ser efetuado no âmbito da instituição de ensino de acordo com o modelo de gestão. (TACHIZAWA; ANDRADE, 2001)

O projeto pedagógico deve ser desenvolvido com base nos dados provenientes do planejamento estratégico, sendo flexível, coerente com a Lei de Diretrizes e Bases e comprometido com a sociedade.

Segundo Tachizawa e Andrade (2001, p. 115) a estrutura de um plano estratégico em uma IES típica deve conter os seguintes tópicos:

1. Missão
2. Objetivo Central
3. Estratégias
4. Ações estratégicas
5. Política, diretrizes e metas
  - 5.1. Políticas
  - 5.2. Diretrizes e metas
6. Análise de conjunturas e cenários
  - 6.1. Análise da conjuntura
  - 6.2. Cenários
    - 6.2.1. Cenário Macroeconômico
    - 6.2.2. Cenário para o setor educacional
    - 6.2.3. Cenário instituição de ensino superior

Uma visão geral do processo de planejamento estratégico em uma IES típica e suas variáveis pode ser demonstrada na figura 1.

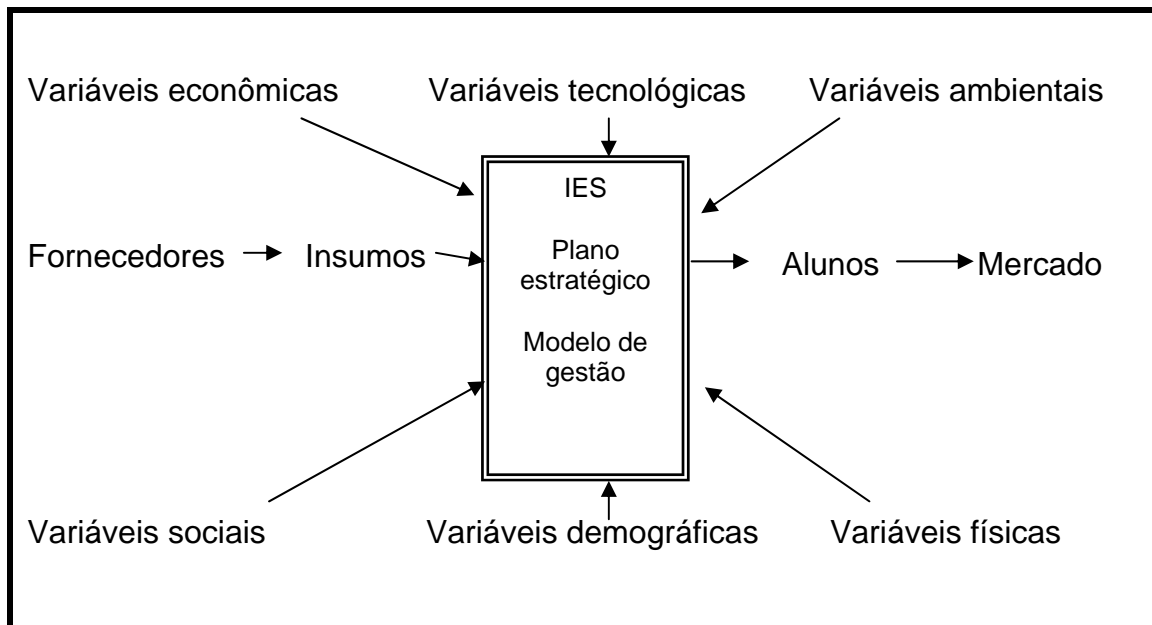


Figura 1 – Modelo de gestão e fatores de influência  
Fonte: TACHIZAWA; ANDRADE, 2001, p.71

Princípios e fundamentos referentes ao planejamento das funções simples são aplicados, também, ao planejamento das funções complexas, acrescidos, neste caso, de outros princípios inerentes à tipologia das organizações sujeitas à ação planejada. No caso de uma IES que é uma organização complexa, a gestão estratégica caracteriza-se na forma de um processo permanente de tomada de decisões. Esta complexidade decorre da multiplicidade das áreas de ação, compreendendo todo o universo do conhecimento humano e dos entes educacionais que devem estar interagidos com a sociedade a qual tem de oferecer profissionais portadores de uma formação qualitativa e quantitativamente adequada às exigências e necessidades desse meio. Para tanto, torna-se necessário obter dados desse mercado para que a Instituição de ensino possa compreender que tipo de profissional deve ser formado, quais os cursos e matrizes curriculares devem ser oferecidos. “Na prática a instituição de ensino típica em geral enfrenta o exercício dessa tarefas tão complexas através da simples atuação em salas de aulas e ou da realização esporádica de projetos de pesquisas de mercado.” (TACHIZAWA; ANDRADE, 2001, p. 80, 81)

A gestão estratégica deve ser entendida como um processo dinâmico e adaptativo, na qual a instituição deve interagir com o ambiente externo, definindo e redefinindo seus objetivos, incluindo a utilização de indicadores de gestão, qualidade e desempenho.

A missão de uma instituição define o que ela quer ser perante a sociedade, demonstrando suas necessidades e peculiaridades, de acordo com seus valores e visão de futura, ela deve ser fruto da crença coletiva de todos que fazem parte da instituição.

A partir do planejamento estratégico deve-se delinear o plano estratégico que deve ser compartilhado em todos os níveis organizacionais da instituição, para a elaboração é importante o envolvimento e a participação dos professores e funcionários, se tornando um instrumento efetivo e flexível de gestão, lembrando que o plano faz parte de um processo. (TACHIZAWA; ANDRADE, 2001)

O planejamento tático e os planos de curto prazo sem uma orientação do planejamento estratégico acabam não alcançando os resultados esperados pois leva ao desperdício de esforços.

Diante da velocidade de mudanças do ambiente, o próprio planejamento passa por transformações, tornando seu exercício muito mais difícil, no qual as incertezas prevalecem, os objetivos são transformados em alta velocidade, exige-se constante monitoramento para correção das direções, não existe um diagnóstico único, os problemas não são bem estruturados, a necessidade de planejar torna-se mais evidente, porém é preciso agilidade para que possam ser úteis à gestão das instituições. Nesse ambiente dinâmico as instituições mais competitivas serão aquelas com capacidade de decidir, rever continuamente suas estratégias, antecipar as ameaças e antecipar as ações, exercício que deve ser realizado em todos os níveis da instituição, todos devem compreender o ambiente e o planejamento para que entendam as decisões tomadas. Essas atividades facilitam o acompanhamento e os ajustes que devem ser incorporados ao PDI. (ROCHA; GRANEMEN, 2003)

Para que o planejamento seja flexível, as IES devem investigar a dinâmica das mudanças e como seus atores se comunicam, investigando conflitos e contradições, incorporando resultados contínuos de acompanhamento e avaliação, compreendendo demandas e exigências dos usuários do serviço, necessidades

humanas, possibilidades de acesso aos serviços oferecidos, entre outros aspectos. Com base nessas informações, as IES podem orientar seus objetivos e estratégias, construindo possíveis cenários. (ROCHA; GRANEMEN, 2003)

A utilização do planejamento estratégico, facilita a formulação de políticas e gestão das instituições fornecendo subsídios ao processo decisório permitindo alcance dos objetivos, facilitando a adoção de uma postura pró-ativa ao se antecipar às mudanças e não mais a postura reativa esperando a crise para depois implantar as ações corretivas. O planejamento pode contribuir com soluções diante do novo desafio enfrentado pelas IES.

### 2.5.1 Estratégia empresarial

Estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, que para eles significava um magistrado ou comandante-chefe militar. A noção de estratégia surgiu da atividade militar, que o definia como sendo a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. Já em termos empresariais estratégia tenta mobilizar todos os recursos da empresa visando atingir objetivos a longo prazo (CHIAVENATO, 1994).

Segundo Ansoff e McDonnell (1993), basicamente a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização, sendo que existem quatro tipos distintos de regras:

1. Padrões nos quais o desempenho e o futuro da empresa é medido, sendo estes padrões chamados de objetivos em termos qualitativos e em termos quantitativos chamados metas.
2. Regras para desenvolvimento da relação da empresa com o ambiente externo, definindo os produtos e tecnologias empregadas, o mercado consumidor do produto ou serviço e como a empresa obterá vantagem sobre os concorrentes. Esta regra é denominada estratégia de produto ou mercado.
3. Regras de estabelecimento de relações e processos internos na organização.

4. As regras que a empresa conduzirá suas atividades diárias, denominadas políticas operacionais.

Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais (PORTER, 1999, p. 63).

Os componentes básicos de uma estratégia empresarial buscam uma análise do ambiente, com as oportunidades visualizadas no mercado e suas ameaças, limitações e coações existentes nele. A estratégia tem também seu enfoque destacado na empresa, levantando recursos que uma empresa dispõe (tecnologia, habilidades, finanças), bem como seus pontos fortes e fracos.

Consequentemente a definição da estratégia, busca adequação a ambos fatores: analisar quais as posturas que a empresa deverá tomar em relação ao mercado, sua capacidade, sua tecnologia, no sentido de extrair o máximo das oportunidades e expor-se ao mínimo de ameaças.

Estratégia empresarial é a determinação da futura postura da empresa, com especial referência a sua postura quanto aos seus produtos-mercados, sua lucratividade, seu tamanho, seu grau de inovação e suas relações com seus executivos, seus empregados e certas instituições externas (CHIAVENATO, 1994, p. 146).

Chandler (1963 apud GHEMAWAT, 2000, p. 15), define estratégia como “a determinação das metas e de objetivos básicos a longo prazo de uma empresa bem como da adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas.”

#### 2.5.2 Análise de S.W.O.T (*Strength, weakness, opportunity, threat*)

A análise do ambiente interno e externo de uma empresa permite ao gestor formular estratégias conduzindo a empresa a alcançar seus objetivos de acordo com



sua missão, com o propósito de maximizar a riqueza dos acionistas, por meio da satisfação das necessidades e expectativas dos *stakeholders*.

A análise de SWOT (termo em inglês que significa, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) surgiu nos anos 60 e foi difundida em 73 pelo pensador Kenneth Andrews com o objetivo de enfatizar os pontos fortes da empresa e moderar o impacto dos pontos fracos, também permite identificar pontos fortes que ainda não foram utilizados e ponto fracos que podem ser corrigidos, contribuindo para formulação de estratégias realistas para os seus objetivos sejam atingidos. Deve-se combinar os pontos fortes com as oportunidades. (GHEMAWAT, 2000)

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000) Todas as empresas sofrem influências do ambiente externo que podem gerar oportunidades e ameaças para a organização a qual está inserida dentro de uma complexa rede de forças ambientais:

- Forças econômicas – taxa de juros, de câmbio, renda da população.
- Forças político-legais – mudança de governo, legislação. No caso das instituições de ensino essas forças têm influenciado diretamente.
- Forças sociais – tendência, preferências populacionais, valores, tradição.
- Forças tecnológicas – novas tecnologias, inovações científicas.
- Forças setoriais – novos concorrentes, novos produtos.

Os pontos fortes e fracos de uma empresa constituem seus recursos que devem ser bem trabalhados para oferecer uma vantagem sustentável à organização, são eles:

- Recursos Humanos – relações de trabalho, liderança, capacidade do pessoal, experiência.
- Recursos Físicos – instalações físicas, localização, rede de distribuição, equipamentos.

- Recursos Organizacionais – tecnologia, marca, reputação, controle, vendas, promoção, diferenciação de produtos, estrutura organizacional, qualidade, custos, controle de estoque.

A partir da análise ambiental SWOT, a organização obterá ferramentas iniciais, aumentando seu potencial competitivo devido ao maior conhecimento do mercado e de suas perspectivas e relações internas, tornando a análise SWOT indispensável e um prévio conhecimento em qualquer segmento de atuação ou setor.

### 2.5.3 Estratégia competitiva (Cinco Forças de Porter)

Segundo Porter (1999), a base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável e apesar de todas empresas terem seus pontos fortes e fracos existem dois tipos básicos de vantagem competitiva, baixo custo ou diferenciação. A relação entre a vantagem de custo e a diferenciação em função dos pontos fortes e fracos é o que determina sua vantagem ou não, através da análise de sua estrutura corporativa.

Através dessa análise pode-se obter três estratégias genéricas para que uma empresa possa alcançar o desempenho acima da média:

- liderança de custo (atingir os mais baixos custos de produção e distribuição de modo a poder oferecer preços mais baixos que a concorrência conquistando grande participação do mercado);
- diferenciação (criação de linha de produtos e serviços altamente diferenciados visando a liderança no setor e o fortalecimento da marca);
- enfoque (concentra seus esforços em alguns segmentos de mercado e na melhoria de algumas de suas atividades de valor focalizada no custo ou diferenciação).

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva eficaz começa com a compreensão e análise realista das vantagens e deficiências do negócio e da vulnerabilidade da posição de mercado.

O estado da estratégia competitiva em um setor depende de cinco forças básicas, que surgem de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determina a atratividade de uma organização.

A primeira força competitiva é a entrada de novos concorrentes, visto que a lucratividade média do setor é influenciada pelos concorrentes existentes e em potencial. As formas mais comuns de barreiras à entrada são a escala e o investimento necessário para se entrar num setor como concorrente eficiente, sendo que elas existem sempre que há dificuldade para uma empresa de fora repetir as posições daquelas que já estão no mercado. (GHEMAWAT, 2000).

A segunda força competitiva é representada pela ameaça de substitutos, na qual uma organização depende das relações preço/desempenho de diferentes tipos de produtos ou serviços aos quais o cliente pode recorrer para satisfazer a mesma necessidade que o faria com o produto ou serviço de sua organização.

Outra força competitiva é o poder de negociação dos compradores, que permite aos clientes comprimir as margens da indústria forçando os concorrentes a reduzir preços ou a aumentar o nível de serviço oferecido sem recompensa. O poder de barganha do comprador é inerente à dimensão organizacional ou à sua concentração e pode ser neutralizada em situações que há grande concentração ou diferenciação na concorrência.

Já o poder do fornecedor é focalizado no seu tamanho, concentração, grau de participação e grau de diferenciação, podendo cobrar preços diferentes dos clientes de acordo com diferenças no valor criado pelo seu produto.

Por último, o grau de rivalidade afirma que quando muitas empresas possuem pequenas participações de mercado, cada uma tentará conquistar uma participação adicional causando com isso uma grande rivalidade, já a existência de concorrentes igualmente equilibrados no mercado pode reduzir a rivalidade entre eles, fato que também acontece quando empresas são concentradas desenvolvendo interdependência mútua.

O conjunto de qualidades das cinco forças competitivas determina a habilidade de uma empresa para obter taxas de retorno sob investimento superiores ao custo de capital, variando de organização para organização podendo ser modificada com a evolução organizacional (PORTER, 1999).

O embasamento principal da estratégia competitiva é determinar se uma empresa pode posicionar-se adequadamente em relação a seu segmento industrial, pois o seu posicionamento determina se a rentabilidade está abaixo ou acima da média do segmento, auxiliando para determinação do posicionamento competitivo e consecução dos objetivos.

#### 2.5.4 *Balanced scorecard*

Considerando a necessidade das instituições de ensino gerenciarem adequadamente seus recursos financeiros, humanos, para fazer frente ao ambiente altamente competitivo, surge a importância de adotar novas estratégias de gestão que permitam oferecer informações facilitando a tomada de decisão nas instituições.

O *balanced scorecard* (balanço de indicadores) é um sistema de avaliação de desempenho sendo considerado um modelo gerencial estratégico que deve refletir a visão, missão e estratégia de uma organização, considerando as perspectivas a seguir (SIMONI; MACRI; MORAES; OLIVEIRA, 2002):

**Perspectiva financeira:** visa incentivar as unidades de negócios a vincularem seus objetivos financeiros às estratégias organizacionais, mostrando quanto os clientes pagaram pelo produto ou serviço que receberam. Porém não deve ser considerada isoladamente como base para ações estratégicas, deve-se contemplar a maximização do retorno sobre os investimentos.

**Perspectiva do cliente:** fornece informações sobre o seu segmento de mercado, o que deve ser feito para atrair, satisfazer e fidelizar a clientela, sabe-se que o cliente é o fator de sucesso para qualquer organização, essas informações irão determinar as ações buscando melhorar o desempenho organizacional. No caso das instituições de ensino, alguns indicadores estratégicos que poderão compor o

*balanced scorecard* são a qualidade de ensino, evolução do número de alunos em cada curso, redução do número de reclamações recebidas, entre outros.

**Perspectiva dos processos internos:** as estratégias estão voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e público-alvo, podendo revelar processos de negócios altamente inovadores. Baseia-se no processo de comunicação que deve ser contínuo e envolve os fatores relacionados aos clientes no desenvolvimento de cada tarefa, devendo manter o cliente satisfeito ao final de cada etapa executada. As instituições devem utilizar processos específicos criando valor para os clientes, os processos principais são inovação, operação e serviço pós venda, que no caso de uma organização de ensino, poderá ser oferecido algum serviço especial aos alunos que concluíram os cursos.

**Perspectiva da capacidade de aprendizado e do potencial de crescimento:** devem se basear no potencial de aprendizado e crescimento dos recursos humanos, que na era na informação e conhecimento é o principal elemento agregador de valor em uma instituição e principalmente em uma instituição de ensino na qual o capital intelectual, professores e funcionários, é um dos principais fatores de competitividade, portanto deve-se investir na capacitação para que todos estejam engajados com a missão e as estratégias da organização.

O *balanced scorecard* pode ser aplicado em qualquer entidade, pois é um modelo que visa a utilização das informações no sentido de evidenciar a missão da empresa. A escolha dos indicadores deve refletir os objetivos almejados, procurando explicitar o rumo que está sendo tomado pela IES, permitindo focalizar a atenção em estratégias e podendo ser um grande diferencial ao otimizar as ações e recursos. (SIMONI; MACRI; MORAES; OLIVEIRA, 2002).

O modelo trabalha com ativos tangíveis e intangíveis contemplando avaliações sobre o cliente, identificando processos que devem ser melhorados, analisando o potencial de aprendizado e crescimento ao avaliar investimentos nos recursos humanos que poderão aprimorar todas as atividades da organização, para obtenção de êxito de longo prazo.

### 2.5.5 A cadeia de valores e a vantagem competitiva

A vantagem competitiva de uma empresa não pode ser observada se analisarmos a empresa como um todo e sim em seus diversos setores como produção, distribuição, marketing, suporte entre outros. Estas análises podem trazer vantagem competitiva quando se usa vantagem de custo observada em apenas um setor ou função da empresa que consegue ser eficiente. Um outro tipo de análise encontrada estuda as vantagens de diferenciação que provêm de setores diversos.

São fontes de vantagens competitivas, as habilidades, recursos e controles superiores. São posições de vantagens competitivas, a formação de valor para o cliente e a diminuição de custos relativos. São resultados do desempenho causado pela vantagem competitiva, a satisfação dos clientes de fornecedores, a lealdade dos clientes e conseqüente aumento da participação do mercado e da lucratividade da empresa (DAY; REIBSTEIN, 1999).

Segundo Porter (1999), uma maneira de analisar e examinar a interação e a execução de todos os setores da empresa é através do estudo da cadeia de valor na qual todas as atividades de relevância estratégica para a empresa são desagregadas buscando compreender o comportamento de seus custos e encontrar potenciais de diferenciação, ganhando com isso um valor agregador para a empresa.

Uma empresa ganha vantagem competitiva executando as atividades estrategicamente importantes com preços mais baixos ou maiores benefícios do que os seus concorrentes, oferecendo mais valor, conquistando e mantendo os consumidores.

A cadeia de valores exhibe o valor total, e consiste em margem e atividades de valor. As atividades de valor são as atividades físicas e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para seus compradores. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor. A margem pode ser medida de várias formas. As cadeias de valores do canal e do fornecedor também incluem uma margem cujo isolamento é importante para compreensão das fontes da posição de custo de uma empresa, pois as margens do canal e do fornecedor fazem parte do custo total arcado pelo comprador (PORTER, 1999, p. 134).

A cadeia de valores é enquadrada em uma corrente de atividades denominada sistema de valores no qual se encontram as atividades de valor de toda a linha que vai dos fornecedores até os compradores em que todos influenciam nas cadeias de valores individuais de cada membro do sistema de valores.

Todas as atividades de valor empregam insumos, recursos humanos, tecnologia e informação para executar suas tarefas, sendo estas divididas em dois tipos gerais, atividades primárias e de apoio:

- Atividades primárias: Atividades envolvidas na criação do produto e na sua venda e transferência para o comprador (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços). (PORTER, 1999).
- 1. Logística interna – é associada ao recebimento armazenamento distribuição de insumos (controle de estoque, programação de frotas, devolução para fornecedores).
- 2. Operações – procedimentos associados à transformação de matéria prima em produto final (embalagem, montagem, teste e operações de produção em geral).
- 3. Logística externa – procedimentos associados à coleta, armazenamento e distribuição para compradores (armazenamento de produtos acabados, operação de entrega e processamento de pedidos).
- 4. Marketing e vendas – atividade que oferece um meio pelo qual os compradores possam adquirir o produto ou como induzi-los a isso (propaganda, promoção, equipe de vendas, seleção de canal e fixação de preços).
- 5. Serviços – procedimentos ligados ao fornecimento de serviços para manter o valor do produto (instalação, assistência técnica e treinamento).
- Atividades de apoio: São as atividades de tecnologia, aquisição de insumos, recursos humanos e toda a infra-estrutura da empresa.

1. Aquisição – refere-se a função da compra de insumos que são empregados na cadeia de valor da empresa. São adquiridos por toda empresa.
2. Desenvolvimento de tecnologia – Toda atividade de valor utiliza tecnologia seja em forma de *know-how*, de procedimentos ou de tecnologia física.
3. Recursos humanos – Envolve os processos de recrutamento, treinamento e desenvolvimento dando apoio a todas as atividades primárias e a toda cadeia de valor.
4. Infra-estrutura da empresa – Dá apoio a cadeia de valores inteira e não a atividades individuais incluindo todos os fatores administrativos, financeiros e jurídicos.

A seguir a figura 2 representa a cadeia de valores genérica de uma empresa, dividindo as atividades em primárias e de apoio. No gráfico as linhas tracejadas, refletem o fato de que a gerência de recursos humanos, o desenvolvimento de tecnologia e a aquisição podem ser associados a atividades primárias além de apoiarem a cadeia em determinados momentos, e podemos observar que a atividade de infra-estrutura, é aplicadas a cadeia como um todo (PORTER, 1989).

Já a palavra margem ao lado direito indica que as empresas alcançam margens de lucratividade baseadas no gerenciamento da cadeia de valor, sendo a vantagem competitiva obtida através do relacionamento e sistematização das atividades buscando reconhecer seu desempenho e interação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000)





Figura 2 – A cadeia de valores genérica  
 Fonte: PORTER, 1989, p. 35

Dentro de cada categoria de atividades primárias e de apoio, existem três tipos de atividades que desempenham um papel diferente na vantagem competitiva (PORTER, 1989, p. 40):

1. Direta – atividades diretamente envolvidas na criação de valor para o cliente (montagem, vendas, projeto do produto, publicidade, fabricação de peças).
2. Indireta - atividades auxiliaadoras das atividades diretas (manutenção. Programação, operação de instalações, pesquisa).
3. Garantia de qualidade – atividades que auxiliam e garantem a qualidade de outra atividades (testes, revisão, verificação, monitoramento, reforma, inspeção).

Para diagnosticar a vantagem competitiva é necessário definir a cadeia de valores de uma empresa para que possa competir em um setor. As atividades de valor individuais de uma empresa são identificadas primeiramente pela cadeia genérica e posteriormente cada categoria genérica pode ser dividida em atividades distintas.

A definição das atividades de valor relevantes exige que atividades com economias e tecnologias distintas sejam isoladas. Funções gerais como fabricação ou marketing devem ser subdivididas em atividades, que podem proceder até o nível de atividades cada vez mais estreitas e até certo ponto distintas, sendo assim o número de atividades em potencial muito elevado.

Embora as atividades de valor sejam muito importantes individualmente para a cadeia de valores de uma empresa, a cadeia de valores é formada pela interdependência dessas atividades estando elas relacionadas por meio de um elo, que é a relação do modo como uma atividade é executada, seu custo ou o desempenho de uma outra. Geralmente a vantagem competitiva provém de elos entre atividades (PORTER, 1989).

São alguns causadores dos elos entre atividades de valor, os desempenhos de mesma função de forma diferente, a melhoria do custo ou desempenho através de esforços em atividades indiretas, as funções de garantia de qualidade desempenhadas de formas diferentes e a execução de atividades dentro da empresa ocasionando em redução de custos com assistência técnica.

É necessário definir a cadeia de valores de uma empresa, através da distinção das atividades de valor relevantes isolando áreas tecnológicas e econômicas e desagregando as atividades até que os fluxos de rotinas possam ser diferenciados para avaliar e selecionar qual atividade gera valor para a empresa e conseqüentemente contribui para a vantagem competitiva.

### 2.5.6 Matriz BCG

A matriz BCG foi desenvolvida em 1967 pelo Boston Consulting Group (BCG), uma empresa especializada em planejamento estratégico, buscando a elaboração de um método útil de comparação entre as unidades da empresa (UEN).

A taxa de crescimento futuro de cada unidade é estimada levando em consideração a participação relativa de mercado apontando para decisões de participação futura de um produto ou serviço da empresa (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Utiliza-se a classificação de quatro posicionamentos competitivos, levando em consideração a participação no mercado e o índice de crescimento de seu respectivo mercado.

1. Estrelas: Negócios, produtos ou serviços de alto crescimento e grande participação no mercado, necessitando de alto investimento para gerar alto retorno. Ex: Em algumas IES podem representar os cursos de Medicina, Odontologia e Comunicação.
2. Vaca Leiteira: Negócios, produtos ou serviços com baixo crescimento e alta participação no mercado, necessitando de menor investimento para manter sua participação e obtenção de alta lucratividade. Ex: Em algumas IES podem representar os cursos de Administração e Ciência da Computação.
3. Pontos de interrogação (crianças problema): Negócios, produtos ou serviço com pequena participação em mercados que crescem rapidamente. Ex: Em algumas IES podem representar os cursos de Turismo e Engenharias.
4. Cachorro (abacaxi): Negócios, produtos ou serviço com baixo crescimento e participação no mercado, devendo em alguns casos serem liquidadas. Ex: Em algumas IES podem representar os cursos de Ciências Econômicas e Ciências Contábeis.

Devemos observar que uma Instituição deve buscar obter muitas estrelas para garantir o futuro crescimento, muitas vacas leiteiras para que as mesmas possam subsidiar com seus lucros novas fontes de expansão de novos negócios, alguns pontos de interrogação que devem ser trabalhados para serem convertidos em estrelas, descartando os cachorros que evidenciam o fracasso auxiliando para minimização dos prejuízos.

A matriz BCG pode ser representada pela Figura 3.

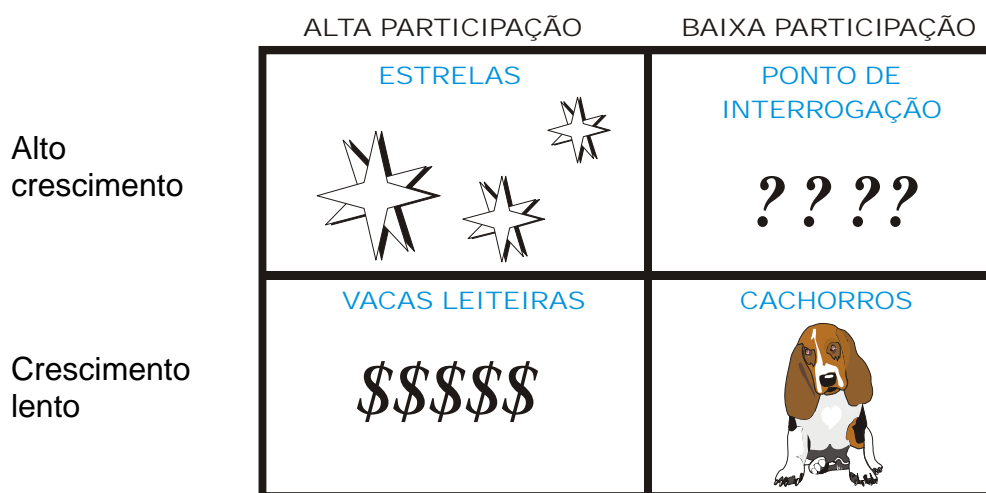


Figura 3 – Matriz BCG

Fonte: KOTLER; ARMSTRONG, 1999, p. 26

## 2.6 PDI (origem e conceitos)

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) consiste num documento obrigatório para todas as instituições que atuam no ensino superior em que se definem a missão e as estratégias para alcance das metas e objetivos. O PDI abrange um período de cinco anos, conforme resolução 10/2002 – CNE/MEC, com possibilidade de validação para 10 anos, à medida em que o recredenciamento institucional assim o recomendar. (MEC, 2002)

O documento deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de

qualidade e, quando pertinente, o orçamento. O PDI constitui-se em instrumento importante de trabalho da instituição para orientação de sua ação no cumprimento de seus objetivos institucionais. Deverá apresentar, ainda um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura. (MEC, 2002)

Segundo Colombo (2004) a elaboração do PDI segue um roteiro oficial para credenciamento institucional junto ao MEC. Porém o PDI deve em sua elaboração utilizar ferramentas administrativas do planejamento estratégico formal, servindo como documento norteador do processo de gestão institucional.

Ao elaborar o PDI deve-se trabalhar perspectivas, planejando e elaborando previsões sobre a demanda/oferta, a evolução de matrículas/concluintes, a expansão dos cursos, o crescimento da instituição e sua infra-estrutura, a capacitação e a melhoria dos recursos humanos, os investimentos futuros, a aplicação de novas metodologias e tecnologias. Todos esses fatores devem levar em conta uma postura de gestão estratégica (da área acadêmica e administrativa) buscando a inovação, a melhoria de qualidade e a gestão dos processos de avaliação da instituição. (COLOMBO, 2004)

É imprescindível a utilização de alguns instrumentos teórico-metodológicos que interliguem o planejamento e a avaliação institucional, mediante os quais as instituições vão reconhecer como imperiosa, o aperfeiçoamento de sua gestão. Nesse sentido, destaca-se o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que se caracteriza como um instrumento de gestão estratégica, orientando as IES no sentido da definição, promoção e implantação de uma cultura de inovação permanente e de transformação auto-regulada, dotando-as de capacidade de reagir com rapidez e criatividade às demandas. (FUNADESP, 2000)

Deve conter uma visão da organização, valores e competências, auxiliando a compreender o presente e projetar o futuro, apontando uma direção e um posicionamento para a instituição. (COLOMBO, 2004)

Um projeto institucional deve estar associado a um tipo de gestão para que os objetivos sejam alcançados acarretando no aperfeiçoamento do trabalho. Assim, o plano de desenvolvimento institucional pode ser caracterizado como um instrumento

de gestão estratégica ao orientar, definir e implementar uma cultura de transformação. (MENDES, 2000)

Para elaboração do PDI é recomendável que a instituição disponha de um relatório de avaliação abrangente e confiável, contemple iniciativas e tenha como objetivo a correção dos pontos fracos da Instituição e o aperfeiçoamento dos pontos fortes, defina um organismo responsável pela elaboração com reconhecimento institucional, sendo constituído por sujeitos que possuam vínculo com a instituição, com experiência em avaliação, planejamento, e liderança acadêmica, sendo importante a colaboração e o envolvimento com toda a instituição. (MENDES, 2000)

O PDI é um instrumento norteador das políticas pedagógicas, de investimentos , qualificação docente, das IES, sendo um instrumento público para a sociedade. (LOCH; REIS, 2003)

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia é o caminho a ser seguido na investigação com a finalidade de encontrar o meio mais racional para atingir os objetivos propostos.

Muitos pensadores do passado manifestaram a aspiração de definir um método universal aplicável a todos os ramos do conhecimento. Hoje, porém os cientistas e filósofos da ciência preferem falar numa diversidade de métodos que são determinados pelo tipo de objeto a investigar e pela classe de proposições a descobrir. (GIL, 1999, p.26)

Reserva-se a palavra método para significar o traçado das etapas fundamentais da pesquisa, enquanto a palavra técnica significa os diversos procedimentos ou a utilização de diversos recursos peculiares a cada objeto de pesquisa, dentro das diversas etapas do método. (RUIZ, 1982, p.132)

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

A pesquisa realizada foi caracterizada em relação ao objetivo como descritiva, pois foram feitos levantamentos das características conhecidas componentes do problema. Em relação aos meios de investigação, foram feitas a pesquisa bibliográfica, o levantamento de informações e a investigação documental com a finalidade de obter os dados necessários para responder as questões levantadas no estudo.

A pesquisa é qualitativa, permitindo que se faça uma análise de fenômenos particulares com o objetivo de chegar a generalizações, explicando características situacionais apresentadas pelos sujeitos.

#### **3.2 Coleta de dados**

A fim de coletar as informações necessárias para um melhor desenvolvimento do trabalho, a técnica de pesquisa adotada foi a aplicação do questionário. Também foram recolhidas informações nos livros, periódicos, revistas técnicas e nos documentos das Instituições analisados.

O questionário é um instrumento que apresenta perguntas estruturadas e auto-explicativas. Sua utilização é adequada quando o universo a ser pesquisado for composto de muitos elementos, as perguntas a serem feitas são objetivas, ou quando as pessoas a serem pesquisadas estão situadas em pontos geográficos distantes.

Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o levantamento de informações, através de questões lógicas e sistematizadas dispostas em impressos padronizados.

Segundo Gil (1999) podemos estabelecer as seguintes vantagens e limitações do questionário:

Vantagens do questionário:

- possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa;
- implica menos gasto com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento de pesquisadores;
- garante o anonimato das respostas;
- permite que as pessoas respondam no momento que julgarem mais conveniente;
- não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

Limitações do questionário:

- exclui as pessoas que não sabem ler e escrever;
  - impede o auxílio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas;
  - não oferece a garantia de que a maioria das pessoas devolvam-no devidamente preenchido;
  - proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado.
- (GIL, 1999, p. 128-129)

O questionário apresenta como desvantagem principal, o fato de não permitir a captação de críticas, sugestões, opiniões, emoções, ele é mais formal, concreto, frio, permitindo certas distorções da realidade.

Foram utilizadas questões fechadas, de múltipla escolha e questões abertas. Foram aplicados 25 questionários aos dirigentes superiores dos Centros Universitários associados da ANACEU (Associação Nacional dos Centros Universitários).



O objetivo do questionário foi obter dados para esclarecer o problema da pesquisa.

### **3.3 Universo e amostra da pesquisa**

O Universo pesquisado compreende os Centros Universitários Brasileiros filiados à ANACEU sendo um total de 71.

A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade, sendo composta por 25 Instituições, obtendo 15 questionários respondidos, representando 21,13% do Universo. Os questionários foram aplicados no V seminário Nacional dos Centros Universitários realizado pela ANACEU em Maringá nos dias 17, 18 e 19 de novembro de 2004 e posteriormente foram enviados alguns questionários por e-mail via ANACEU no mesmo mês.

Os sujeitos da pesquisa foram os Reitores, Pró-reitores, Gestores e/ou Mantenedores dos Centros Universitários associados à ANACEU.

## 4. RESULTADOS

Com o intuito de alcançar maior legitimidade da proposta apresentada, foi aplicado um questionário com três questões relacionadas aos dados gerais da Instituição, 14 questões de múltipla escolha e uma questão aberta aos reitores dos Centros Universitários. Foram aplicados 27 questionários.

O objetivo do questionário é obter dados para , junto à revisão de literatura, responder às questões apresentadas no estudo e chegar a algumas conclusões sobre o tema proposto.

Os questionários respondidos totalizaram 15, o que representa uma amostra de 21,13%, apontando os seguintes resultados:

### PARTE I - DADOS GERAIS

Nome da Instituição: (Campo opcional) \_\_\_\_\_

10 IES se identificaram

05 IES não se identificaram

Ano de Fundação da Instituição: \_\_\_\_\_

Entre 1915 a 1925 – 2

Entre 1950 a 1955 – 2

Entre 1964 a 1969 – 4

Entre 1971 a 1976 – 3

Entre 1989 a 1992 – 3

Entre 2000 a 2002 – 1

Quantidade de Alunos Matriculados (Cursos de Graduação):

( a ) Até 5 mil alunos

( b ) Entre 5 a 10 mil alunos

( c ) Entre 10 a 15 mil alunos

( d ) Entre 15 a 20 mil alunos

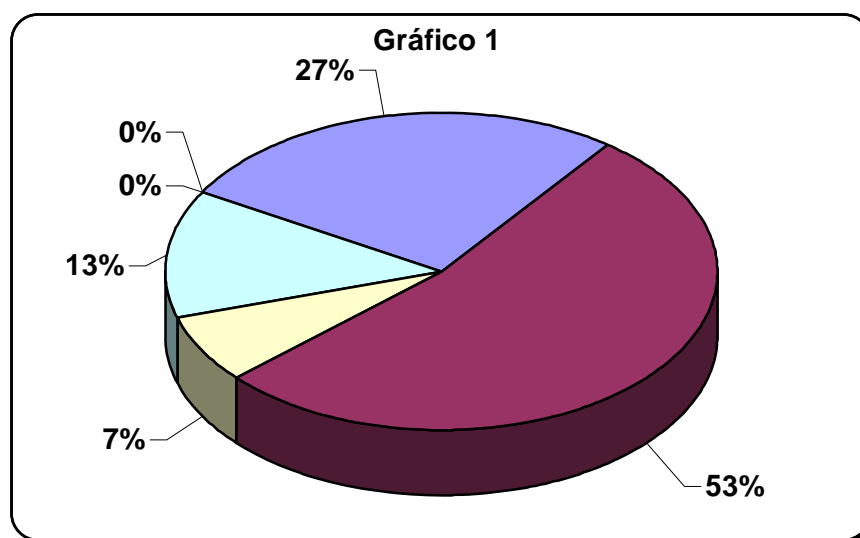
( e ) Entre 20 a 25 mil alunos

( f ) Mais de 25 mil alunos

### Número de fichas respondidas – 15

Nº da resposta	a	b	c	d	e	f	Total
Percentual	27%	53%	7%	13%	0%	0%	100%

### Representação gráfica



### Comentários

A maioria das instituições pesquisadas (80%) tem até 10 mil alunos matriculados e 20% entre a 10 a 20 mil alunos matriculados, não foi observada nenhuma relação entre a idade da instituição e a quantidade de alunos matriculados.

## PARTE II – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### Questão 01

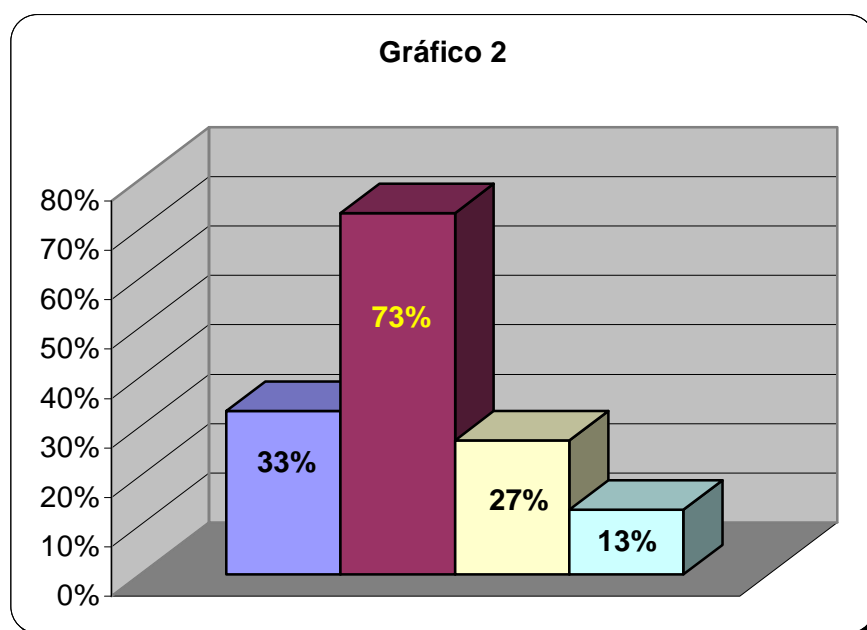
1) Tendo em vista o atual ambiente de mudanças e a rápida necessidade de informações, os gestores da Instituição: (Marque quantas opções se fizer necessário)

- ( a ) Elaboram o planejamento estratégico de longo prazo (5 a 10 anos).
- ( b ) Elaboram planos de médio prazo (2 a 5 anos).
- ( c ) Elaboram planos de curto prazo (1 ano).
- ( d ) Não elaboram planejamento estratégico formal, agindo conforme a necessidade.

### Número de fichas respondidas – 15

Nº da resposta	a	b	c	d	Total
Percentual	33%	73%	27%	13%	146%

### Representação gráfica



### Comentários

33% das instituições pesquisadas elaboram o planejamento estratégico de longo prazo, sendo que dessas instituições 1 elabora também planos de curto prazo e 2 elaboram também planos de médio e curto prazo. 60% elaboram planos de médio prazo sendo que 01 instituição elabora planos de médio e curto prazo. Nenhuma instituição respondeu que elabora apenas planos de curto prazo. 13% responderam que não elaboram planejamento estratégico formal, sendo que uma delas respondeu que realiza planejamento de médio prazo.

### Caso a Instituição não elabore planejamento estratégico, responder a partir da PARTE II

11 instituições responderam a Parte II. Das quatro que não responderam, 3 elaboram apenas planos de médio prazo e uma não elabora planejamento formal.

### Questão 02

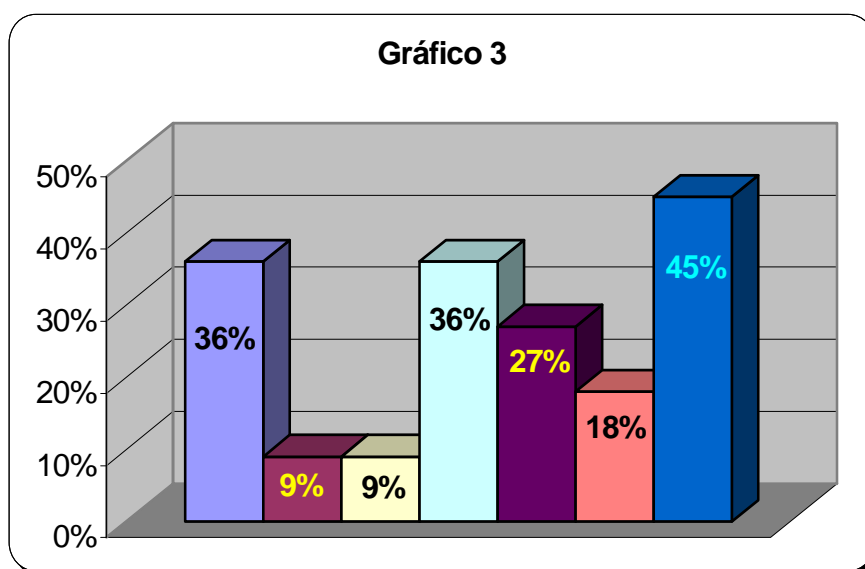
2) Quais as ferramentas de análise ambiental sua IES utiliza no planejamento?(Marque quantas opções se fizer necessário)

- ( a ) Análise de SWOT (Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).
- ( b ) Matriz BCG (Boston Consulting Group).
- ( c ) *Balanced scorecard* .
- ( d ) Análise das cinco forças (Porter).
- ( e ) Cadeia de valor.
- ( f ) Estratégias emergentes.
- ( g ) Não utilizamos nenhuma ferramenta formal, mas elaboramos análise buscando subsidiar o planejamento.
- ( ) Outros:

### Número de fichas respondidas – 11

Nº da resposta	a	b	c	d	e	f	g	Total
Percentual	36%	9%	9%	36%	27%	18%	45%	180%

### Representação gráfica



### Comentários

Quase metade das instituições (45%) não utilizam nenhuma ferramenta formal de análise ambiental para orientar o planejamento estratégico. Das instituições que utilizam ferramenta formal de análise ambiental, metade delas utiliza apenas uma ferramenta e a outra metade utiliza quatro ferramentas. As ferramentas mais utilizadas são a análise de SWOT e a análise das cinco forças. As menos utilizadas são a Matriz BCG e o Balanced scorecard. Uma das instituições comentou que foi realizado 02 seminários de alinhamento estratégico com a mediação de um consultor externo, “utilizando o diálogo como método associado à técnica de circuito cibernético buscando refletir as ações em torno da visão de futuro almejada pela instituição.”

### Questão 03

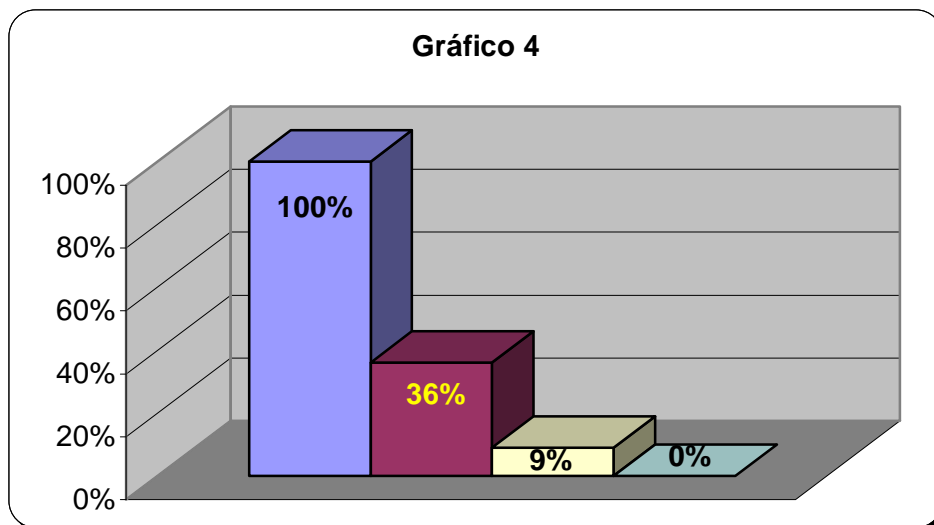
3) Na sua opinião, o planejamento estratégico auxilia eficazmente a instituição:

- ( a ) Quanto ao processo decisório da alta direção.
- ( b ) No cotidiano da IES, como norteador das ações dos gestores intermediários.
- ( c ) É utilizado somente como instrumento auxiliador na elaboração do PDI.
- ( d ) Não auxilia, pois existe apenas no papel.

### Número de fichas respondidas – 11

Nº da resposta	a	b	c	d	Total
Percentual	100%	36%	9%	0%	145%

## Representação gráfica



### Comentários

Todas as instituições responderam que o planejamento estratégico auxilia eficazmente a instituição quanto ao processo decisório da alta direção, sendo que 03 ou 36% responderam também que auxilia no cotidiano da IES, como norteador das ações dos gestores intermediários e 01 instituição ou 9% respondeu que além de auxiliar nestes dois níveis, é utilizado como instrumento auxiliador na elaboração do PDI.

### Questão 04

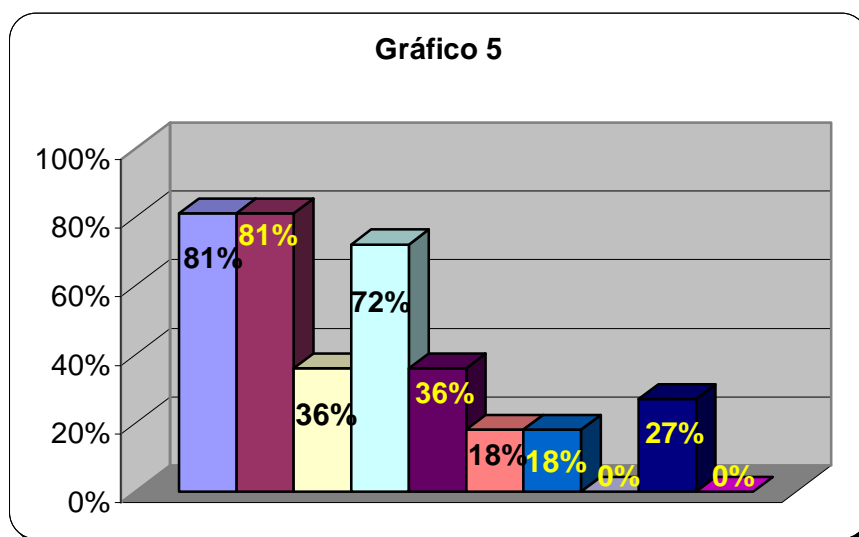
4) Quais são os atores envolvidos na elaboração do planejamento estratégico? (Marque quantas opções se fizer necessário)

- ( a ) Membros da mantenedora.
- ( b ) Membros da alta direção (Reitoria Vice e Pró- reitorias) da mantida.
- ( c ) Diretores de faculdade.
- ( d ) Coordenadores de curso.
- ( e ) Membros dos Conselhos Universitários.
- ( f ) Docentes representantes de cada faculdade.
- ( g ) Representantes do corpo discente.
- ( h ) Representantes da comunidade.
- ( i ) Consultores especializados (externos).
- ( j ) Outros:

### Número de fichas respondidas – 11

Nº da resposta	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	Total
Percentual	81%	81%	36%	72%	36%	18%	18%	0%	27%	0%	351%

### Representação gráfica



### Comentários

Apenas uma instituição respondeu que os atores envolvidos na elaboração do planeamento estratégico foram apenas os membros das mantenedoras, todas as outras instituições citaram entre 3 a 6 atores envolvidos. A maioria dos atores envolvidos são os membros da mantenedora, os membros da alta direção da mantida e os coordenadores curso.

### Questão 05

5) Quando ocorreu o início da utilização do planeamento?

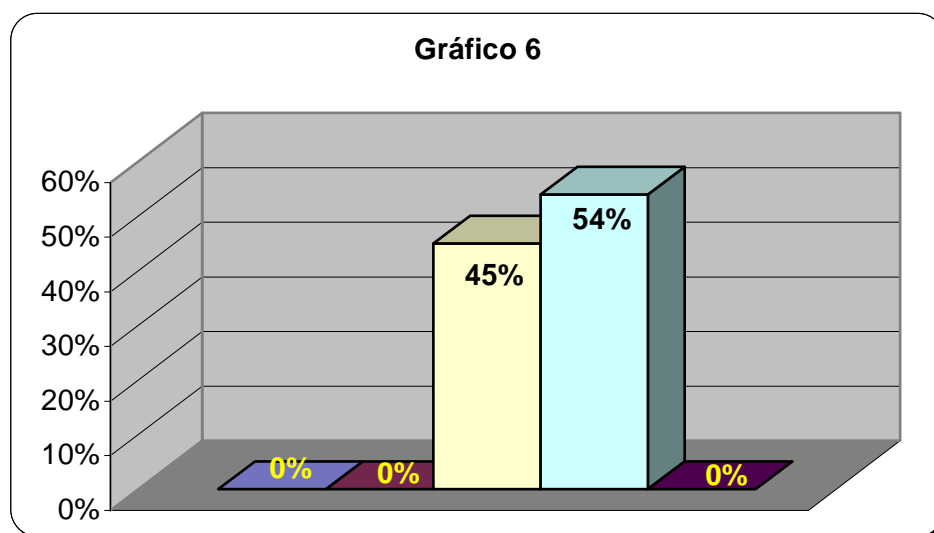
- ( a ) No surgimento da Instituição.
- ( b ) Com o aumento da concorrência, auxiliando na obtenção de uma visão sistêmica.
- ( c ) Com a obrigatoriedade do PDI, pois o planeamento passou a nos fornecer dos para sua elaboração.
- ( d ) De uma demanda interna, pois necessitávamos de uma maior orientação a longo prazo.
- ( e ) Outros:



### Número de fichas respondidas – 11

Nº da resposta	a	b	c	d	e	Total
Percentual	0%	0%	45%	55%	0%	100%

### Representação gráfica



### Comentários

Um pouco menos da metade das instituições (45%) responderam que o início da utilização do planejamento ocorreu com a obrigatoriedade do PDI, pois o planejamento passou a nos fornecer dados da sua elaboração e as outras instituições (54%) responderam que o início da utilização do planejamento ocorreu de uma demanda interna, pois necessitavam de uma maior orientação a longo prazo.

### PARTE III – PDI

#### Questão 06

6) Quando o MEC instituiu a obrigatoriedade do PDI, a sua Instituição:

- ( a ) Já realizava planejamento formal, fato que auxiliou na elaboração do PDI.
- ( b ) Já realizava planejamento formal, porém achou que o PDI não era necessário, pois o antigo projeto já contemplava a demanda.

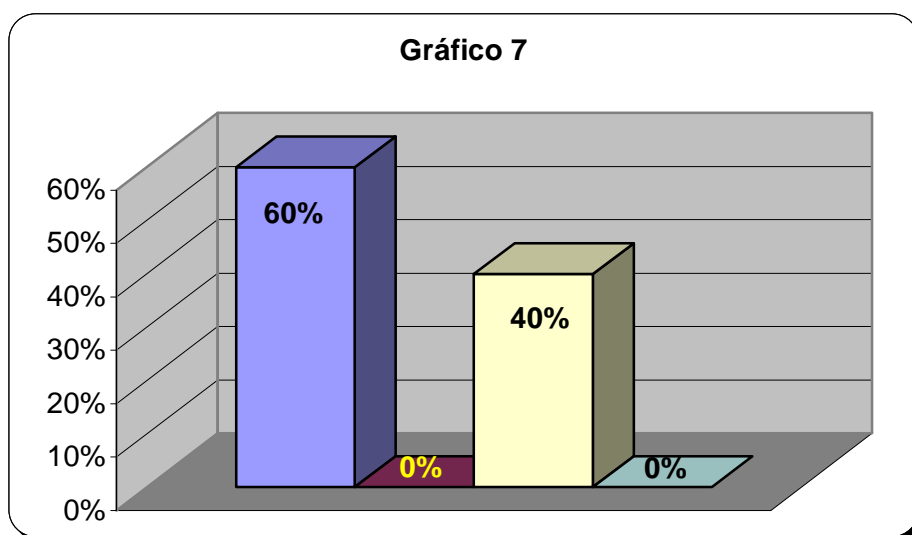
( c ) Não utilizava planejamento, mas não teve dificuldades quanto à elaboração do PDI.

( d ) Não utilizava planejamento, fato que dificultou a elaboração do PDI.

### Número de fichas respondidas – 15

Nº da resposta	a	b	c	d	Total
Percentual	60%	0%	40%	0%	100%

### Representação gráfica



### Comentários

A maioria das instituições (60%) já realizavam planejamento formal, quando o MEC instituiu a obrigatoriedade do PDI e 40% não utilizavam o planejamento, mas não tiveram dificuldades quanto à elaboração do PDI. Todas as instituições que responderam que o início da utilização do planejamento ocorreu com a obrigatoriedade do PDI na questão anterior, responderam que não utilizavam o planejamento, mas não tiveram dificuldades quanto à elaboração do PDI.

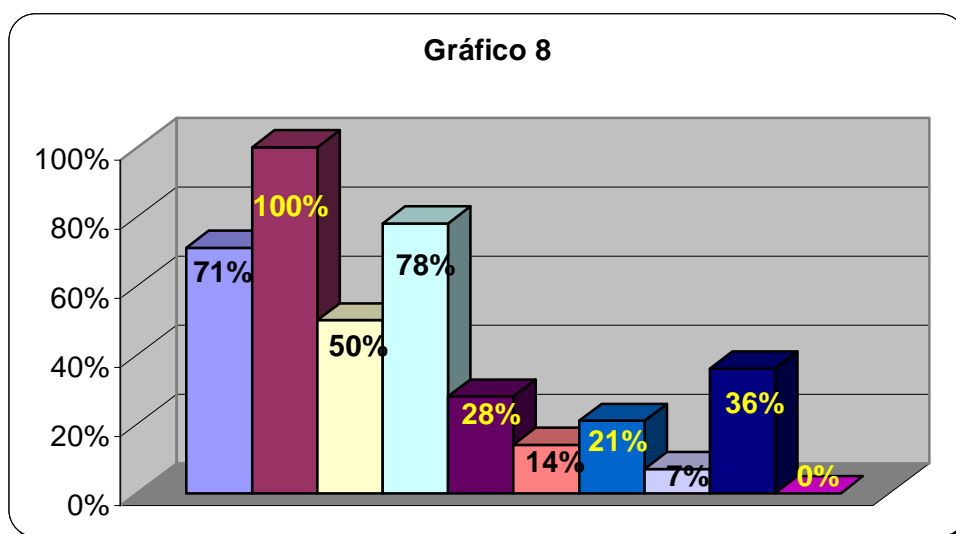
**Questão 07**

7) Quais são os atores envolvidos na elaboração do PDI? (Marque quantas opções se fizer necessário)

- ( a ) Membros da mantenedora.
- ( b ) Membros da alta direção (Reitoria, Vice e Pró- reitorias) da mantida.
- ( c ) Diretores de faculdade.
- ( d ) Coordenadores de curso.
- ( e ) Membros dos Conselhos Universitários.
- ( f ) Docentes representantes de cada faculdade.
- ( g ) Representantes do corpo discente.
- ( h ) Representantes da comunidade.
- ( i ) Consultores especializados (externos).
- ( j ) Outros:

**Número de fichas respondidas – 14**

Nº da resposta	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	Total
Percentual	71%	100%	50%	78%	28%	14%	21%	7%	36%	0%	405%

**Representação gráfica**

### Comentários

A maioria das instituições citaram entre 3 a 6 atores envolvidos na elaboração do PDI, apenas uma instituição respondeu que os únicos atores envolvidos na elaboração do PDI foram os membros da alta direção. A maioria dos atores envolvidos são os membros da alta direção, os coordenadores de curso e os membros da mantenedora. Uma instituição respondeu que os atores envolvidos foram os membros da mantenedora, os membros da alta direção e consultores especializados não envolvendo diretores ou coordenadores de curso.

### Questão 08

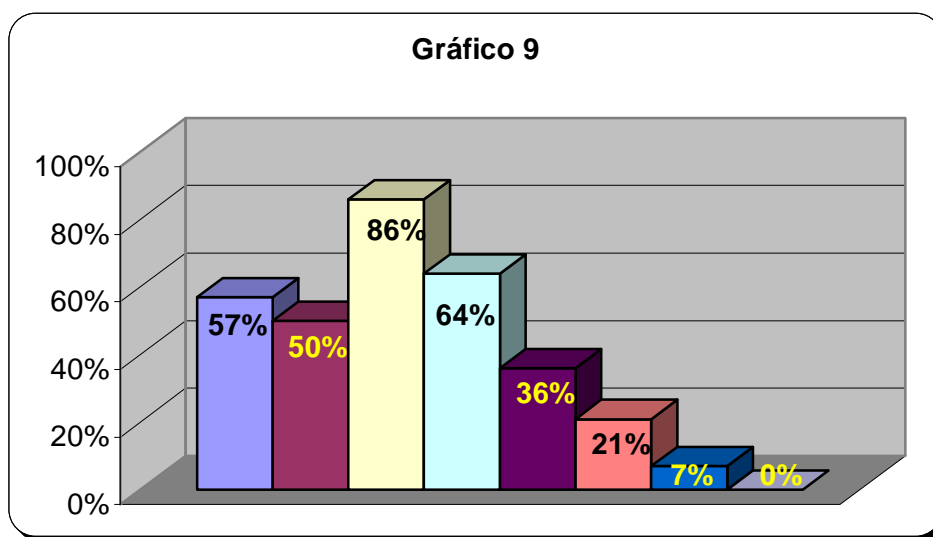
8) Como é difundido o PDI na sua instituição? (Marque quantas opções se fizer necessário)

- ( a ) É divulgado na alta administração.
- ( b ) É divulgado aos diretores das faculdades.
- ( c ) É divulgado aos coordenadores de curso.
- ( d ) É divulgado ao corpo docente.
- ( e ) É divulgado ao corpo discente.
- ( f ) É divulgado à comunidade.
- ( g ) É divulgado em todos os canais de comunicação que a instituição possui.
- ( h ) Não é divulgado.

### Número de fichas respondidas – 14

Nº da resposta	a	b	c	d	e	f	g	h	Total
Percentual	57%	50%	86%	64%	36%	21%	7%	0%	321%

### Representação gráfica



A maioria das instituições (71%) divulga o PDI a mais de três níveis da instituição. 29% divulga a apenas um nível da instituição sendo metade delas divulga apenas à alta administração e metade divulga apenas aos coordenadores de curso.

### Questão 09

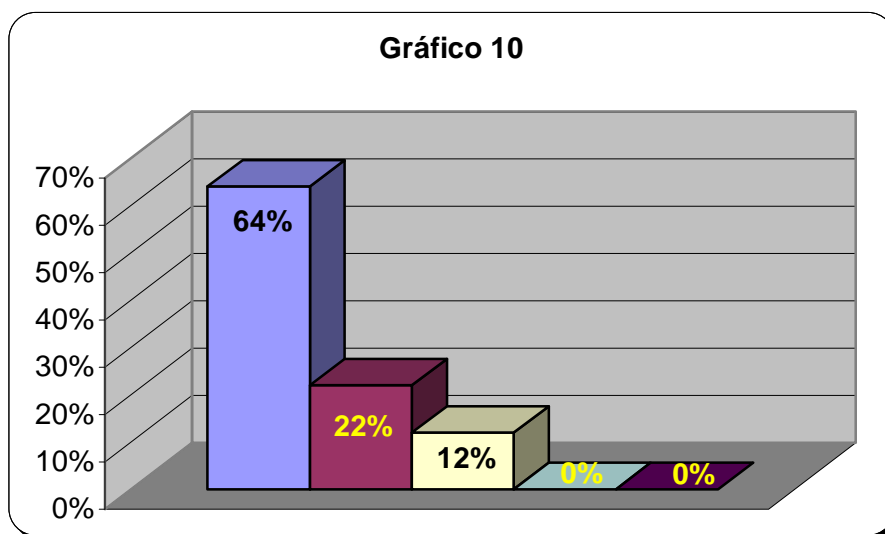
9) Na sua opinião, o planejamento e o PDI têm contribuído para a melhoria da qualidade da sua instituição?

- ( a ) Realmente contribui para o alcance dos objetivos e, conseqüentemente, para a elevação da qualidade.
- ( b ) Contribui, se utilizado com outros fatores e/ou técnicas.
- ( c ) Contribui como norteadores, mas não contempla iniciativas.
- ( d ) Contribui um pouco, mas não é essencial.
- ( e ) Não contribui.

### Número de fichas respondidas – 14

Nº da resposta	a	b	c	d	e	Total
Percentual	64%	22%	14%	0%	0%	100%

### Representação gráfica



### Comentários

A maioria das instituições (64%) acreditam que o planejamento e o PDI realmente contribuem para o alcance dos objetivos da organização. 22% responderam que contribuem se utilizados com outros fatores ou técnicas e 14% disseram que contribuem como norteadores mas não contempla iniciativas.

### Questão 10

10) As ferramentas do planejamento estratégico são utilizadas como base na elaboração do PDI em sua instituição?

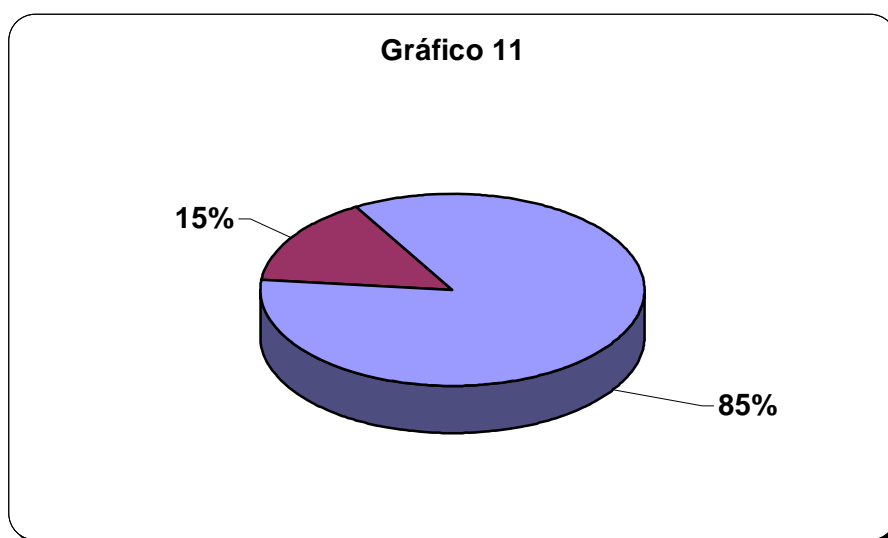
( a ) Sim.

( b ) Não. Em caso negativo, justifique sua resposta:

### Número de fichas respondidas – 13

Nº da resposta	a	b	Total
Percentual	85%	15%	100%

## Representação gráfica



### Comentários

A grande maioria das instituições (85%) responderam que as ferramentas do planejamento estratégico são utilizadas como base na elaboração do PDI. Apenas 15% responderam que as ferramentas não são utilizadas justificando que “o PDI precedeu a elaboração do planejamento e seu modelo antigo (de preenchimento de planilhas) não exigia a demanda por técnicas aprimorados de planejamento estratégico.”

### Questão 11

11) O PDI da sua IES está articulado com a avaliação institucional, contemplando ferramentas de auto-avaliação e retroalimentação?

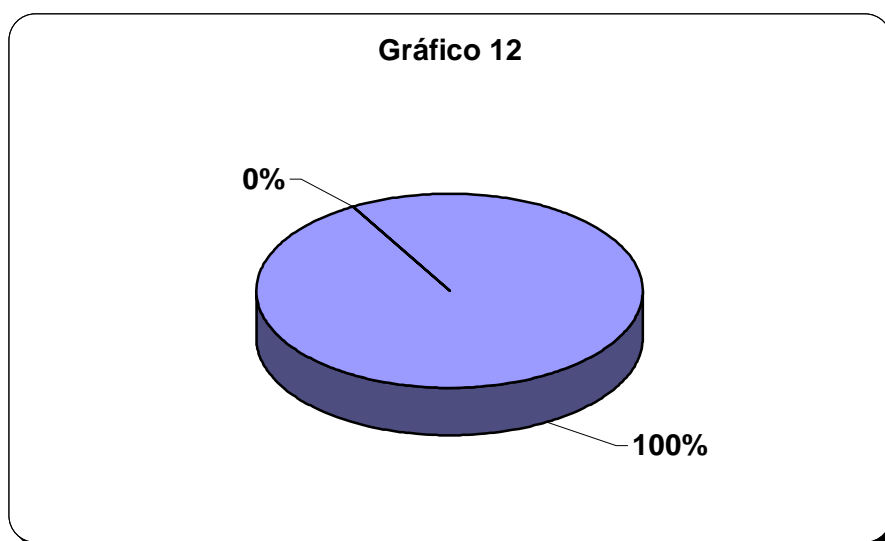
( a ) Sim.

( b ) Não. Em caso negativo, justifique sua resposta:

### Número de fichas respondidas – 14

Nº da resposta	a	b	Total
Percentual	100%	0%	100%

## Representação gráfica



## Comentários

Todas as instituições responderam que o PDI está articulado com a avaliação institucional, contemplando ferramentas de auto-avaliação e retroalimentação. Uma instituição comentou que “ trata-se de um processo ainda não consolidado . Verifica-se ainda um hiato, que já foi abismo, entre planejamento e avaliação.”

## Questão 12

12) O PDI da sua IES detalha iniciativas e ações, perspectivas de recursos (humanos e financeiros) que são necessários ao cumprimento dos objetivos e metas da sua instituição?

( a ) Sim.

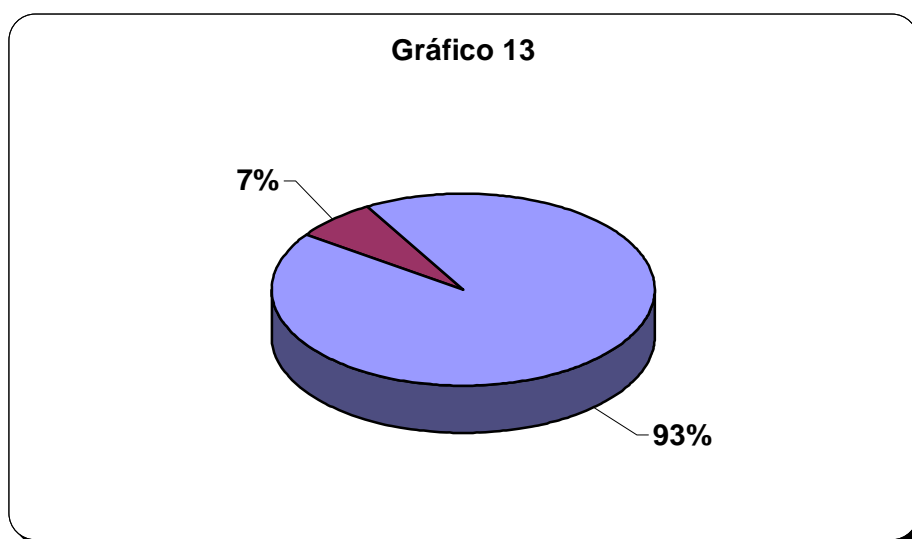
( b ) Não. Em caso negativo, justifique sua resposta:

## Número de fichas respondidas – 14

Nº da resposta	a	b	Total
Percentual	93%	7%	100%



## Representação gráfica



## Comentários

A grande maioria das instituições (93%) responderam que o PDI da sua IES detalha iniciativas e ações, perspectivas de recursos (humanos e financeiros) que são necessários ao cumprimento dos objetivos e metas. Apenas uma instituição respondeu que “o PDI se constitui em documento que define a identidade institucional, mas embora contemple plano de expansão, não detalha iniciativas e ações, o que fica reservado aos planos setoriais de trabalho dos diversos setores acadêmicos e administrativos”.

## Questão 13

13) A sua instituição elabora levantamento de oferta e procura dos cursos para elaboração do PDI?

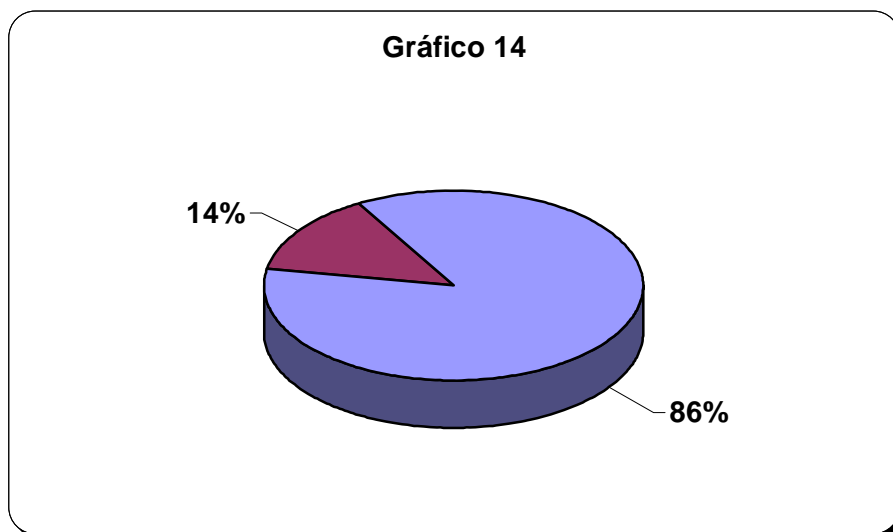
( a ) Sim.

( b ) Não. Em caso negativo, justifique sua resposta:

## Número de fichas respondidas – 14

Nº da resposta	a	b	Total
Percentual	86%	14%	100%

## Representação gráfica



### Comentários

86% das instituições elaboram levantamento de oferta e procura dos cursos para elaboração do PDI. Uma instituição respondeu que “não é preocupação da mantenedora” e outra respondeu que “formalmente este levantamento não é realizado, embora seja atribuição dos próprios coordenadores dos cursos de graduação, acadêmica e tecnológica, estarem sintonizados com as tendências do mercados e com o movimento de procura dos cursos”.

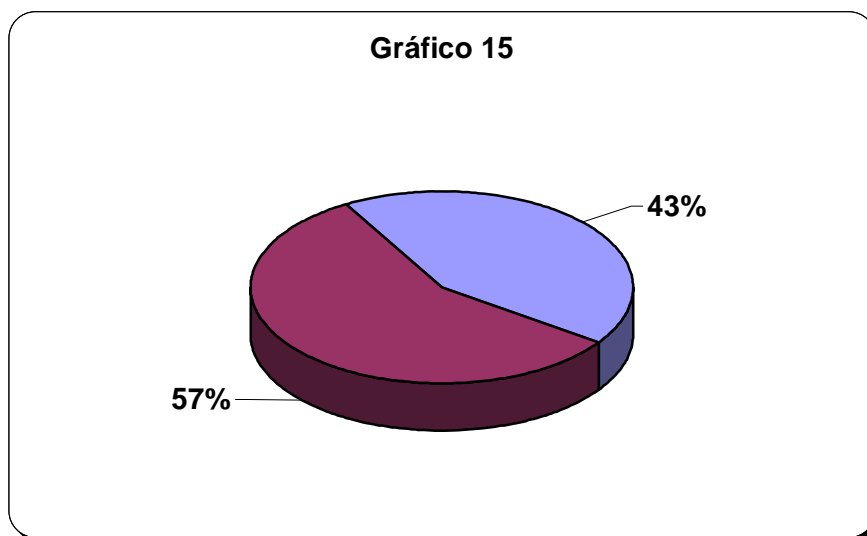
### Questão 14

14) O PDI tem sido um instrumento auxiliador em relação à gestão da sua IES, permitindo o alcance dos objetivos institucionais?

- ( a ) Sim.
- ( b ) Em parte, pois devido às influências externas (governo, MEC, concorrência) nem sempre conseguimos alcançar os objetivos apenas norteados pelo PDI.
- ( c ) Não. Em caso negativo, justifique sua resposta:

**Número de fichas respondidas – 14**

Nº da resposta	a	b	c	Total
Percentual	43%	57%	0%	100%

**Representação gráfica****Comentários**

43% das instituições afirmaram que O PDI tem sido um instrumento auxiliador em relação à gestão da sua IES, permitindo o alcance dos objetivos institucionais e 57% acreditam que tem sido um instrumento auxiliador em parte.

**Questão 15**

15) “....A elaboração do PDI segue um roteiro oficial para fins burocráticos de credenciamento institucional junto ao MEC. Todavia, sua metodologia de elaboração deve obedecer à do planejamento estratégico, se o mesmo servir como documento importante do processo de gestão institucional.” (COLOMBO, 2004). Em relação à realidade da sua Instituição, comente a frase:

**Respostas:**

- Pelo entendimento institucional, o PDI é o documento que define a identidade institucional e projeta a ação educativa da IES por um tempo determinado. O planejamento estratégico, a ser implantado pela IES, deverá constituir-se em instrumento de gestão, considerando não somente sua performance gerencial, mas especialmente a sua ação diante das exigências do seu entorno, antecipando problemas e soluções, com vistas à consecução dos seus objetivos.
- Tendo em vista os inúmeros procedimentos existentes que servem como instrumentos que auxiliam a gestão institucional, bem como as mudanças que estão sendo realizadas, quase que diariamente neste, procedimentos determinam que as instituições estejam atentas para que se adequem à nova realidade da gestão e das avaliações institucionais.
- Nossa experiência foi marcada por nossa decisão de construir o PDI, com base na utilização dos recursos eminentemente internos. Seguimos os passos da elaboração de um planejamento. Do planejamento estratégico para o PDI, foi um salto. Hoje o PDI é um dos balizadores das ações estratégicas da instituição, em todas as suas áreas.
- Temos usado o texto já impresso e divulgado do PDI para nossas revisões / avaliações.  
Constatamos que muita coisa precisa ser refeita!  
As mudanças nos obrigam a mudar muita coisa.  
Todavia o texto do PDI continua sendo uma referência ou estrutura sendo uma referência ou estrutura para rever.  
Hoje estamos em conflito com muitas propostas do PDI.  
Há contradições entre o PDI e a Prática.....

- Não há como desvincular a elaboração das duas ações. Elas estão atreladas entre si, dependentes, uma da outra.
- A elaboração do PDI precisa contemplar expressiva carga de intencionalidade no que respeita ao futuro institucional. Deve, portanto, ser norteado por um vetor de proatividade, e não limitar-se a cumprir os formalismos oficiais. O PDI deve constituir-se, justamente com a avaliação institucional, com instrumento que favoreça a gestão, garantindo assim o sentido de evolução da instituição. Evolução que se estabelece ao longo de uma rota a ser cumprida entre o estágio atual e o vir-a-ser da instituição. Rota que precisa de permanentes ajustes, orientados por uma avaliação conseqüente e determinante para a tomada de decisão ao âmbito institucional. Com efeito, não pode haver nestes processos de planejamento e de avaliação – um caráter de neutralidade, cabendo lembrar aqui que “todo vento é bom se não sabemos para onde vai o barco.”
- Os instrumentos institucionais foram elaborados inicialmente a partir da construção coletiva da missão-vocação-valores e objetivos a serem atingidos posteriormente conforme demanda dos órgãos governamentais, instrumentos já elaborados foram adequados preservando a identidade da instituição e os novos instrumentos são elaborados dentro dos princípios norteadores da instituição pois a mesma se organiza através de projetos e avaliações.

A frase se faz presente na instituição por trabalhos com roteiros para fins burocráticos e para gestão interna.
- A elaboração do PDI obedecendo a um roteiro oficial, facilita em muito a realização do trabalho e o enquadramento das ações a serem desenvolvidas.

Consideramos que outros assuntos referentes ao planejamento estratégico do IES, caso não possam ser inseridos nas dimensões do roteiro oficial, outros itens serão criados no PDI para sua inclusão.

- O planejamento estratégico espelha as necessidades de Vila Velha nosso Município. O Estado de Espírito Santo tendo sempre uma visão de Brasil e sem esquecer a globalização. Diversos projetos acadêmicos de graduação, pós-graduação, carreiras curtas e projetos de extensão, tem essa visão e são contidos no planejamento estratégico que determinam também modificações constantes visando a formação acadêmica e exposição dos nossos professores e coordenadores de curso para educar e formar pessoas capazes de acompanhar as modificações que o mundo apresenta.
- Instituímos PDI sem a utilização das “ferramentas” do planejamento estratégico. E isso ocorreu porque os formulários “antigos” de PDI se restringiam ao fornecimento de dados e informações que não exigiam o arcabouço das metodologias de gestão para implementá-lo e desenvolvê-lo. Atualmente estamos “refazendo” nosso PDI a partir das novas configurações propostas.

Nossa instituição não entende, atualmente, que o PDI tenha finalidade burocrática, de registro. Estamos caminhando para segui-lo como instrumento da gestão e desenvolvimento organizacional, embora nossa equipe de colaboradores tenha muita dificuldade para se alinhar às metodologias comumente aceitas de planejamento estratégico.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foi constatado que a maioria das Instituições pesquisadas elaboram planos de médio prazo e apenas 33% elaboram o planejamento estratégico formal de longo prazo, alegando que o planejamento auxilia quanto ao processo decisório da alta direção, fato que pode ser observado nas questões 01 e 03.

Quase metade das IES (45%) , que elaboram planejamento estratégico, somente iniciaram o planejamento com a obrigatoriedade do PDI, ou seja, não utilizavam o planejamento mas não tiveram dificuldades na elaboração do mesmo.

Das 15 Instituições pesquisadas, 60% não utilizam nenhuma ferramenta formal de análise ambiental demonstrando que as ferramentas da administração ainda não estão bem difundidas nesse meio. As ferramentas mais utilizadas são a análise de SWOT e a análise das cinco forças de Michael Porter.

A maioria das IES acreditam que o planejamento e o PDI realmente contribuem para o alcance dos objetivos da organização. A maioria das IES responderam que as ferramentas do planejamento estratégico são utilizadas para elaboração do PDI, fato que constatou um viés nessa questão pois apenas 33 % dos pesquisados informaram na questão 1 que utilizam o planejamento estratégico formal. Este viés demonstra a não formatação do perfil estratégico das instituições de ensino superior no Brasil que estão começando a trabalhar com planos e metas frente ao crescimento da concorrência e das necessidades de desenvolvimento de mercado e do sistema educacional.

Existe a preocupação com a importância e utilidade do PDI e do planejamento estratégico, sendo incluído como fator proporcionador para o aumento de qualidade nas IES pesquisadas. Esta preocupação ainda que inicial reflete o desenvolvimento da gestão nas instituições e sua preocupação com a projeção de cenários e com seu ambiente competitivo.

Foi constatado com a aplicação do questionário que as instituições pesquisadas ainda não obtiveram o conhecimento necessário para gestão estratégica, pois houve confusão de respostas quanto ao tempo de duração dos planos e ao não conhecimento ou aplicação de ferramentas conhecidas de gestão, estando o planejamento estratégico nas IES ainda em fase de amadurecimento, havendo no momento atual a fase de avaliação de seus primeiros passos e

correções de imperfeições e desvios encontrados. Este fato esclarece ainda mais as melhorias do planejamento e do PDI, pois as IES estão começando a observar melhor seu ambiente, já detectando suas imperfeições e necessidade da continuidade de seu desenvolvimento institucional.



## 6 CONCLUSÃO

Com as modificações que estão ocorrendo no sistema de ensino superior brasileiro, as IES necessitam redimensionar a área de gestão, no contexto estratégico, na execução da administração acadêmica e das atividades meio, prestando serviços de qualidade a clientes cada vez mais exigentes, num ambiente em constante mutação, tendo que adotar modelos inovadores de gestão. Porém, não existe um modelo de gestão específico sendo que as Instituições utilizam o mais adequado às suas necessidades, características e finalidades, visando obtenção dos melhores resultados.

Diante deste cenário de expansão do ensino, os gestores devem planejar suas instituições refletindo sobre a abertura de cursos e ampliação de vagas, pois está ocorrendo uma pulverização na demanda. Essa área de atuação deve ser muito bem planejada e estudada, pois as instituições não estão vendendo simplesmente uma mercadoria e sim oferecendo serviços para preparar cidadãos capacitados que poderão melhorar o futuro do nosso país.

Uma IES em expansão deve, além de atender as exigências do MEC, fazer um estudo de mercado, analisando as necessidades e tendências da sociedade, fato este que o planejamento estratégico em muito contribui, permitindo traçar cenários otimistas, pessimistas e realistas para nortear as ações e decisões institucionais.

É necessária a profissionalização da gestão nas instituições de ensino superior, para superar os vários desafios externos que lhe são impostos, como a acirrada concorrência, o baixo poder aquisitivo da população, a inadimplência e o excesso de legislação.

Além dos desafios externos da instituição, o ambiente interno nos traz desafios que envolvem desde a potencialização das capacidades humanas de docentes e discentes, por meio do incentivo a criatividade e ao dinamismo, até problemas infra-estruturais de ampliação de instalações e de como melhor utilizar novas tendências e tecnologias para melhoria do processo ensino-aprendizagem.

Para que o PDI seja considerado uma importante ferramenta de gestão, deve ser utilizado com base no planejamento estratégico que permite analisar o ambiente externo, cruzando com o interno, para traçar as melhores estratégias para o alcance

dos objetivos institucionais. A obrigatoriedade do PDI foi importante para que as instituições começassem a perceber a relevância do planejamento, mas só será de grande valia se for realmente aplicada como uma ferramenta de gestão diária nas instituições pelo desenvolvimento de iniciativas estruturadas.

Foi observado que apesar do PDI contemplar objetivos, iniciativas e metas, não há qualquer especificação da aplicação das teorias administrativas (algumas citadas no embasamento teórico) que poderia subsidiar as IES na elaboração de seus planos de desenvolvimento institucional com maior confiabilidade, trazendo ao ambiente do ensino superior ferramentas consagradas em outros mercados e organizações.

Foi observado na pesquisa que a aplicabilidade do PDI e do planejamento quando contemplado com iniciativas, contribui para o alcance dos objetivos da instituição e conseqüentemente para a elevação da qualidade do ensino.

Na elaboração do PDI deve-se analisar o ambiente buscando integrar objetivos, metas e iniciativas que almejem a qualidade de ensino e da gestão focado nas teorias de planejamento por meio de análises de mercado e investimentos, bem como a adaptabilidade às mudanças, posicionando a IES na sociedade competitiva com maior participação e dinamismo.

Para fortalecer o segmento dos centros universitários, estas Instituições devem mostrar para a sociedade que cumprem o seu papel, com um ensino de excelência e qualidade atendendo as necessidades da sociedade, trabalhando com responsabilidade social, contribuindo para o desenvolvimento comunidade em geral e para a expansão do sistema de ensino.

As instituições devem trabalhar com um projeto institucional que defina claramente sua missão, valores, filosofia de trabalho, normas, diretrizes e estratégias para que consigam expandir com qualidade demonstrando à sociedade como uma organização educacional auxilia e contribui para a produção de conhecimento e formação de sujeitos capacitados a atuarem no ambiente inovador da sociedade.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BRASIL. MEC. SESU. **Plano de desenvolvimento institucional**: um instrumento para qualificação do ensino superior. Brasília: jan, 2002.

\_\_\_\_\_. MEC. SESU. **Enfrentar e vencer desafios**. Brasília: abril, 2000.

BRUNNER, J. J. **Educacion superior en America Latina**: cambios y desafios. Santiago: Impresos Lahosa, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHINELATO, J. F. **O&M integrado à informática**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

COLOMBO, S. S. **Gestão educacional**: uma nova visão. Porto Alegre: Artmed, 2004.

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUHRAM, E. R. A política para o ensino superior brasileiro ante o desafio do novo século. In: CATANI, A. M. (Org.). **Novas perspectivas políticas de educação superior na América Latina no limiar do século XXI**. São Paulo: Autores Associados, 1998.

\_\_\_\_\_. **Gestão, financiamento e avaliação de qualidade nas Instituições Universitárias**. Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. ano 15. nº 18, Brasília, fev.1997.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FINGER, Almeri Paulo. **Gestão de universidades**. 20. ed. Curitiba: Champagnat, 1997.

FRANCO, Edson. **Em busca da identidade no ensino superior particular: uma experiência profissional**. Brasília: ABMES, 2004

\_\_\_\_\_. **Utopia e realidade: a construção do projeto institucional no ensino superior**. Brasília: Universa, 1998.

FRANCO, Maria Laura P. B. **Seminário internacional sobre avaliação no ensino superior**. Uberlândia: ABMES, 1998.

FUNADESP. **Anais do seminário gestão de IES: da teoria à prática**. Brasília, 2000.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Copyright, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LOBO, Roberto Leal. **Gestão, financiamento e avaliação de qualidade nas instituições universitárias**. Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, ano 15. nº 18, Brasília, fev. 1997.

LOCH, J. M.; REIS, D. R. **A expansão do ensino superior na região metropolitana de Curitiba**. Cefet/PR. Curitiba, 11 jul. 2003. Disponível em: <[http://www.ppgte.cefetpr.br/docentes/permanentes/dalcio/expensino\\_sup.pdf](http://www.ppgte.cefetpr.br/docentes/permanentes/dalcio/expensino_sup.pdf)>. Acesso em: 23 nov. 2004.

MARCOVICH, Jacques. **A universidade (im)possível**. São Paulo: Futura, 1998.

MENDES, Sérgio Fiuza de Mello. **Gestão orientada por um projeto acadêmico**. Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, ano 17, nº 24, Brasília: jun. 1999.

\_\_\_\_\_. Gestão, planejamento e avaliação institucional: a Interação Necessária. In: **Seminário gestão de IES: da teoria à prática**, 2000. Brasília. **Anais...** Brasília: FUNADESP, 2000. p. 133-148.

MINTZBERG, H. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. **Administração acadêmica universitária**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1977.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, C. H.; GRANEMANN, S. R. (Org). **Gestão das instituições privadas de Ensino Superior**. São Paulo: Atlas, 2003.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica, guia para eficiência nos estudos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

SCHWARTZMAN, Simon. **O Ensino Superior no Brasil**. Brasília: INEP, 1999.

SGUISSARDI, Valdemar. **Educação superior: velhos e novos desafios**. São Paulo: Xamã, 2000.

SILVA, E. B.; SOUZA, P. N. **Como entender e aplicar a nova LDB**. São Paulo: Pioneira, 1997.

SIMONI, A. W. et. all. **Balanced scorecard**: modelo gerencial estratégico para as instituições de ensino. Centro universitário salesiano de São Paulo. Americana, 11 out. 2002. Disponível em: <<http://www.am.unisal.br/graduacao/administracao/pdf/publicacoes-10.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2004.

SOUZA, P. N. **Estrutura e funcionamento do Ensino Superior brasileiro**. São Paulo: Pioneira, 1991.

\_\_\_\_\_. **LDB e ensino superior**. São Paulo: Pioneira, 1997.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, Rui. **Gestão de instituições de ensino**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TEIXEIRA, S. **Gestão das organizações**. Portugal: Mc Graw-Hill, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, P. L. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

XAVIER, Antônio Carlos da R. **Gestão, financiamento e avaliação de qualidade nas instituições universitárias**. Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, ano 15, nº 18, Brasília: fev. 1997.

## ANEXOS

Anexo 1: Relação dos Centros Universitários filiados à ANACEU .....	87
Anexo 2: Relação dos Centros Universitários do País .....	89
Anexo 3: Portaria nº 639 13/05/97 .....	92
Anexo 4: Decreto nº 2.306 19/08/97 .....	95
Anexo 5: Portaria nº 2.041 22/10/97 .....	100
Anexo 6: Portaria nº 2.175 27/11/97 .....	101
Anexo 7: Decreto nº 3.860 09/07/01 .....	103
Anexo 8: Resolução CNE nº 10 11/03/02 .....	113
Anexo 9: Decreto nº 4.914 11/12/03 .....	119
Anexo 10: Formulário do PDI .....	121



### **Associados da ANACEU até 31/12/2004**

1. Centro Regional Universitário Espírito Santo do Pinhal
2. Centro Universitário ABEU
3. Centro Universitário Adventista de São Paulo
4. Centro Universitário Anhanguera
5. Centro Universitário Assunção
6. Centro Universitário Augusto Motta
7. Centro Universitário Barão de Mauá
8. Centro Universitário Belas Artes de São Paulo
9. Centro Universitário Campos de Andrade
10. Centro Universitário Capital
11. Centro Universitário Carioca
12. Centro Universitário Celso Lisboa
13. Centro Universitário Claretiano
14. Centro Universitário da Cidade
15. Centro Universitário da Fundação Educacional Guaxupé
16. Centro Universitário da Grande Dourados
17. Centro Universitário de Anápolis
18. Centro Universitário de Araraquara
19. Centro Universitário de Barra Mansa
20. Centro Universitário de Belo Horizonte
21. Centro Universitário de Brasília
22. Centro Universitário de Brusque
23. Centro Universitário de Ciências Gerenciais
24. Centro Universitário de João Pessoa
25. Centro Universitário de Lavras
26. Centro Universitário de Lins
27. Centro Universitário de Maringá
28. Centro Universitário de Patos de Minas
29. Centro Universitário de Santo André
30. Centro Universitário de São José do Rio Preto
31. Centro Universitário de Varginha - Sul de Minas
32. Centro Universitário de Várzea Grande
33. Centro Universitário de Volta Redonda
34. Centro Universitário do Espírito Santo
35. Centro Universitário do Instituto Mauá de Tecnologia
36. Centro Universitário do Leste de Minas
37. Centro Universitário do Maranhão
38. Centro Universitário do Pará
39. Centro Universitário do Planalto de Araxá
40. Centro Universitário do Triângulo
41. Centro Universitário Euro-Americano





42. Centro Universitário Faculdades Metropolitanas Unidas
43. Centro Universitário Federal de Alfenas
44. Centro Universitário Filadélfia
45. Centro Universitário Fundação de Ensino Octávio Bastos FEOB
46. Centro Universitário Fundação Instituto de Ensino p/Osasco
47. Centro Universitário Fundação Santo André
48. Centro Universitário Ibero-Americano
49. Centro Universitário La Salle
50. Centro Universitário Leonardo da Vinci UNIASSELVI
51. Centro Universitário Lusíada
52. Centro Universitário Luterano de Ji - Paraná
53. Centro Universitário Luterano de Palmas
54. Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix
55. Centro Universitário Moacyr Sreder Bastos
56. Centro Universitário Monte Serrat
57. Centro Universitário Moura Lacerda
58. Centro Universitário Newton Paiva
59. Centro Universitário Nilton Lins
60. Centro Universitário Nossa Senhora do Patrocínio
61. Centro Universitário Nove de Julho
62. Centro Universitário Plínio Leite
63. Centro Universitário Positivo
64. Centro Universitário Ritter dos Reis
65. Centro Universitário Salesiano de São Paulo
66. Centro Universitário Sant'ana
67. Centro Universitário São Camilo
68. Centro Universitário UNIVATES
69. Centro Universitário Vila Velha
70. FIAM-FAAM Centro Universitário
71. Sociedade Guarulhense de Ensino



### Centros Universitários Credenciados até 31/12/2004

	<b>Centro Universitário</b>	<b>Cidade</b>	<b>Estado</b>
01	Abeu - Centro Universitário	Belford Roxo	RJ
02	Centro Regional Univ. de Espírito Santo do Pinhal	Espírito Santo do Pinhal	SP
03	Centro Univ. Barão de Mauá	Ribeirão Preto	SP
04	Centro Univ. Adventista de São Paulo	São Paulo	SP
05	Centro Univ. Álvares Penteado	São Paulo	SP
06	Centro Univ. Anhangüera	Leme	SP
07	Centro Univ. Assunção	São Paulo	SP
08	Centro Univ. Augusto Motta	Rio de Janeiro	RJ
09	Centro Univ. Belas Artes de São Paulo	São Paulo	SP
10	Centro Univ. Campos de Andrade	Curitiba	PR
11	Centro Univ. Cândido Rondon	Cuiaba	MT
12	Centro Univ. Capital	São Paulo	SR
13	Centro Univ. Carioca	Rio de Janeiro	RJ
14	Centro Univ. Celso Lisboa	Rio de Janeiro	RJ
15	Centro Univ. Central Paulista	São Carlos	SP
16	Centro Univ. Claretiano	Batatais	SP
17	Centro Univ. da Bahia	Salvador	BA
18	Centro Univ. da Cidade	Rio de Janeiro	RJ
19	Centro Univ. da Fundação Educacional Guaxupé	Guaxupé	MG
20	Centro Univ. da FEI	São Bernardo do Campo	SP
21	Centro Univ. da Grande Dourados	Dourados	MS
22	Centro Univ. das Faculdades Metropolitanas Unidas	São Paulo	SP
23	Centro Univ. de Anápolis	Anápolis	GO
24	Centro Univ. de Araraquara	Araraquara	SP
25	Centro Univ. de Araras	Araras	SP
26	Centro Univ. de Barra Mansa	Barra Mansa	RJ
27	Centro Univ. de Belo Horizonte	Belo Horizonte	MG
28	Centro Univ. de Brasília	Brasília	DF
29	Centro Univ. de Brusque	Brusque	SC
30	Centro Univ. de Caratinga	Caratinga	MG
31	Centro Univ. de Ciências Gerenciais	Belo Horizonte	MG
32	Centro Univ. de Farmácia E Odontologia De Alfenas	Alfenas	MG
33	Centro Univ. de Formiga	Formiga	MG
34	Centro Univ. de Goiás	Goiânia	GO
35	Centro Univ. de Itajubá	Itajubá	MG
36	Centro Univ. de Jaraguá do Sul	Jaraguá do Sul	SC
37	Centro Univ. de João Pessoa	João Pessoa	PB
38	Centro Univ. de Lavras	Lavras	MG
39	Centro Univ. de Lins	Lins	SP
40	Centro Univ. de Maringá	Maringá	PR
41	Centro Univ. de Patos de Minas	Patos de Minas	MG
42	Centro Univ. de Rio Preto	São José do Rio Preto	SP



43	Centro Univ. de Santo André	Santo André	SP
44	Centro Univ. de Várzea Grande	Várzea Grande	MT
45	Centro Univ. de Volta Redonda	Volta Redonda	RJ
46	Centro Univ. de Votuporanga	Votuporanga	SP
47	Centro Univ. Diocesano do Sudoeste do Paraná	Palmas	PR
48	Centro Univ. do Distrito Federal	Brasília	DF
49	Centro Univ. do Espírito Santo	Colatina	ES
50	Centro Univ. do Estado Do Pará	Belém	PA
51	Centro Univ. do Instituto Mauá De Tecnologia	São Caetano do Sul	SP
52	Centro Univ. do Leste De Minas Gerais	Coronel Fabriciano	MG
53	Centro Univ. do Maranhão	São Luís	MA
54	Centro Univ. do Norte	Manaus	AM
55	Centro Univ. do Norte Paulista	São José do Rio Preto	SP
56	Centro Univ. do Planalto de Araxá	Araxá	MG
57	Centro Univ. do Sul de Minas	Varginha	MG
58	Centro Univ. Do Triângulo	Uberlândia	MG
59	Centro Univ. Do Vale Do Itajaí	Indaial	SC
60	Centro Univ. Eurípedes De Marília	Marília	SP
61	Centro Univ. Euro-Americano	Brasília	DF
62	Centro Univ. Feevale	Novo Hamburgo	RS
63	Centro Univ. Fieo	Osasco	SP
64	Centro Univ. Filadélfia	Londrina	PR
65	Centro Univ. Fluminense	Campos dos Goytacazes	RJ
66	Centro Univ. Franciscano	Santa Maria	RS
67	Centro Univ. Franciscano do Paraná	Curitiba	PR
68	Centro Univ. Fundação de Ensino Octávio Bastos	São João da Boa Vista	SP
69	Centro Univ. Fundação Santo André	Santo André	SP
70	Centro Univ. Hermínio Ometto de Araras	Araras	SP
71	Centro Univ. Ibero-Americano	São Paulo	SP
72	Centro Univ. La Salle	Canoas	RS
73	Centro Univ. Lusíada	Santos	SP
74	Centro Univ. Luterano de Ji-Paraná	Paraná	RO
75	Centro Univ. Luterano de Manaus	Manaus	AM
76	Centro Univ. Luterano de Palmas	Palmas	TO
77	Centro Univ. Metodista IPA	Porto Alegre	RS
78	Centro Univ. Metodista Bennett	Rio de Janeiro	RJ
79	Centro Univ. Metodista Izabela Hendrix	Belo Horizonte	MG
80	Centro Univ. Moacyr Sreder Bastos	Rio de Janeiro	RJ
81	Centro Univ. Monte Serrat	Santos	SP
82	Centro Univ. Moura Lacerda	Ribeirão Preto	MG
83	Centro Univ. Municipal de São Caetano do Sul	São Caetano Do Sul	SP
84	Centro Univ. Newton Paiva	Belo Horizonte	MG
85	Centro Univ. Nilton Lins	Manaus	AM
86	Centro Univ. Nossa Senhora do Patrocínio	Itú	SP
87	Centro Univ. Nove de Julho	São Paulo	SP
88	Centro Univ. Padre Anchieta	Jundiaí	SP



89	Centro Univ. Paulistano	São Paulo	SP
90	Centro Univ. Plínio Leite	Niterói	RJ
91	Centro Univ. Positivo	Curitiba	PR
92	Centro Univ. Ritter dos Reis	Porto Alegre	RS
93	Centro Univ. Salesiano de São Paulo	Americana	SP
94	Centro Univ. Sant'Anna	São Paulo	SP
95	Centro Univ. São Camilo – Espírito Santo	Cachoeiro de Itapemirim	ES
96	Centro Univ. São Camilo	São Paulo	SP
97	Centro Univ. Senac	São Paulo	SP
98	Centro Univ. Toletto	Araçatuba	SP
99	Centro Univ. Univates	Lajeado	RS
100	Centro Univ. Vila Velha	Vila Velha	ES
101	Conservatório Brasileiro De Música	Rio de Janeiro	RJ
102	Fiam-Faam - Centro Universitário	São Paulo	SP

**Portaria nº 639, de 13 de maio de 1997**

**(DOU, 15 de maio de 1997 - Seção 1 - Página 10009)**

*Dispõe sobre o credenciamento de centros universitários, para o sistema federal de ensino superior.*

O MINISTRO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO, no uso de suas atribuições, considerando o disposto na Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995, na Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 e no Decreto nº 2.207, de 15 de abril 1997, e considerando ainda a necessidade de normatizar os procedimentos para o credenciamento de centros universitários resolve:

Art. 1º. Os centros universitários, na forma do disposto no art. 6º do Decreto nº 2.207, de 15 de abril de 1997, serão criados pela transformação de faculdades integradas, faculdades, institutos superiores, escolas superiores ou universidades, já credenciadas e em funcionamento, que demonstrem excelência no campo do ensino.

Parágrafo único. Serão admitidos centros universitários especializados numa área de conhecimento ou de formação profissional.

Art. 2º. A instituição de ensino superior interessada em credenciar-se como centro universitário deverá apresentar solicitação ao Ministério da Educação e do Desporto, a qual deverá ser protocolada no Protocolo Geral do MEC ou da Delegacia do Ministério na unidade da federação respectiva.

Parágrafo único. As instituições de ensino superior poderão, em qualquer época, a partir do dia 01 de julho de 1997, apresentar as solicitações de credenciamento de que trata esta Portaria.

Art. 3º. A comprovação da excelência do ensino, exigida para o credenciamento como centro universitário, será feita através da análise dos seguintes critérios:

- I- capacidade financeira, administrativa e de infra-estrutura da instituição;
- II- qualificação acadêmica e experiência profissional do corpo docente;
- III- condições de trabalho do corpo docente;
- IV- resultados obtidos no exame nacional de cursos e em outras formas de avaliação da qualidade do ensino.
- V- atividades de iniciação científica e de prática profissional para os alunos.

Art. 4º. A solicitação para o credenciamento como centro universitário, deverá ter acompanhada do projeto, contendo, pelo menos, as seguintes informações.

- I- denominação, condição jurídica, situação fiscal e parafiscal e objetivos institucionais;
- II- breve histórico da instituição;
- III- localização da sede;
- IV- estatuto da instituição;
- V- definição de seu modelo de gestão institucional, incluindo organograma funcional, descrição das funções e formas de acesso a cada cargo, esclarecendo suas atribuições acadêmicas e administrativas, definição de mandato, qualificação mínima exigida e formas

de acesso para os cargos diretivos ou de coordenação, bem como a composição e atribuições dos órgãos colegiados acadêmicos;

VI- elenco dos cursos de graduação reconhecidos e em fase de reconhecimento, com indicação do número de vagas, número de candidatos por vaga e por curso no último vestibular, número de alunos matriculados por curso, por período (noturno ou diurno) e por turma,

VII- descrição das instalações físicas, equipamentos, laboratórios, biblioteca com acervo de periódicos e livros por área de conhecimento e outros materiais de apoio ao ensino e às atividades de extensão, especialmente equipamento de informática a acesso a redes de informação;

VIII- descrição do corpo docente, incluindo número, qualificação acadêmica, discriminando a titulação obtida e a instituição concedente, experiência profissional. inclusive a não docente, e regime de trabalho;

IX- plano de carreira docente;

X- principais atividades de extensão desenvolvida nos últimos dois anos;

XI- experiência acumulada em cursos de pós-graduação *latu sensu*;

XII- indicação de atividades extra-curriculares e de prática profissional oferecida aos alunos.

Art. 5º. O projeto de que trata o artigo anterior desta Portaria, deverá ser acompanhado de um plano de desenvolvimento institucional, contemplando, pelo menos, os seguintes itens:

I- objetivos da instituição;

II- projeto de qualificação e formação continuada do corpo docente;

III- formas de fomento para a melhoria permanente da qualidade do ensino de graduado das atividades de extensão;

IV- política de atualização e renovação permanente do acervo bibliográfico e de redes de informação;

V- plano de expansão do ensino de graduação e definição do perfil dos profissionais que pretende formar;

VI- projeto de expansão e melhoria da infra-estrutura;

Parágrafo único: o projeto institucional referido no *caput* deste artigo será integralmente considerado nos futuros processos de avaliação e credenciamento da instituição como centro universitário.

Art. 6º As informações prestadas pela proponente serão complementadas pela SESu/MEC, com informações adicionais que poderão incluir as prestadas por outros órgãos do MEC.

Art. 7º. A SESu/MEC, completado o conjunto de informações, constituirá uma comissão de credenciamento, especialmente designado para avaliar a documentação apresentada e avaliar *in loco*, as condições de financiamento as potencialidades da instituição

Parágrafo único, A comissão poderá solicitar informações adicionais inclusive por meio da realização de entrevistas ou aplicação de questionários a alunos e docentes.

Art. 81. A comissão de credenciamento, uma vez concluída a análise da solicitação, elaborará relatório detalhado no qual recomendará ou não o credenciamento da instituição como centro

Parágrafo único. Do relatório citado no *caput* deste artigo, constará a definição da localização da sede da instituição

Art. 9º. O relatório da comissão, acompanhado da documentação pertinente, integrará o relatório da SESu/MEC que será encaminhado à Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação para deliberação.

Art. 10. O parecer do Conselho Nacional de Educação de que trata o artigo anterior será encaminhado ao Ministro de Estado da Educação e do Desporto para homologação.

§ 1º Em havendo homologação, pelo Ministro, de parecer favorável, o credenciamento se fará por ato do Poder Executivo, que deverá explicitar o local da sede da instituição.

§ 2º Em caso de homologação de parecer desfavorável, a instituição interessada só poderá solicitar novo credenciamento após o prazo de dois anos, a contar da data da publicação da homologação do parecer no Diário Oficial da União.

Art. 11. Os centros universitários poderão exercer, em sua sede, a autonomia para criar, organizar e extinguir cursos e programas de educação superior, conforme o disposto no Decreto nº 2.207, de 15 de abril de 1997,

Art. 12. As instituições que obtiverem credenciamento como centros universitários serão avaliadas, para fins de credenciamento, após cinco anos,

Art. 13 . Será suspensa a tramitação de solicitado de credenciamento de que trata esta Portaria quando a proponente ou sua mantenedora estiver submetidas a sindicância ou inquérito administrativo.

Art. 14. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

PAULO RENATO SOUZA

**REVOGADO PELO DECRETO 3860/2001, DE 9/7/2001.**  
**DECRETO N.º 2.306, DE 19 DE AGOSTO DE 1997**

Regulamenta, para o Sistema Federal de Ensino, as disposições contidas no art. 10 da Medida Provisória n.º 1.477-39, de 8 de agosto de 1997, e nos arts. 16, 19, 20, 45, 46 e § 1º, 52, parágrafo único, 54 e 88 da Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição.

DECRETA:

Art. 1º As pessoas jurídicas de direito privado, mantenedoras de instituições de ensino superior, previstas no inciso II do art. 19 da Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, poderão assumir quaisquer das formas admitidas em direito, de natureza civil ou comercial e, quando constituídas como fundações, serão regidas pelo disposto no art. 24 do Código Civil Brasileiro.

Parágrafo único. Quaisquer alterações estatutárias na entidade mantenedora, devidamente averbada pelos órgãos competentes, deverão ser comunicadas ao Ministério da Educação e do Desporto, para as devidas providências.

Art. 2º As entidades mantenedoras de instituições de ensino superior, sem finalidade lucrativa, deverão:

- I - elaborar e publicar, em cada exercício social, demonstrações financeiras certificadas por auditores independentes, com o parecer do conselho fiscal, ou órgão similar;
- II - manter escrituração completa e regular de todos os livros fiscais, na forma da legislação pertinente, bem como de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial, em livros revestidos de formalidades que assegurem a respectiva exatidão;
- III - conservar em boa ordem, pelo prazo de cinco anos, contados da data de emissão, os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de suas despesas, bem como a realização de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial;
- IV - submeter-se, a qualquer tempo, à auditoria pelo Poder Público;
- V - destinar seu patrimônio à outra instituição congênere ou ao Poder Público, no caso de encerramento de suas atividades, promovendo, se necessário, a alteração estatutária correspondente;
- VI - comprovar, sempre que solicitada.
  - a) a aplicação dos seus excedentes financeiros para os fins da instituição de ensino superior mantida;
  - b) a não remuneração ou concessão de vantagens ou benefícios, por qualquer forma ou título, a seus instituidores, dirigentes, sócios, conselheiros ou equivalentes;
  - c) a destinação, para as despesas com pessoal docente e técnico-administrativo, incluídos os encargos e benefícios sociais, de pelo menos sessenta por cento da receita das mensalidades escolares proveniente da instituição de ensino superior mantida, deduzidas as reduções, os descontos ou bolsas de estudo concedidas e excetuando-se, ainda, os gastos com pessoal, encargos e benefícios sociais dos hospitais universitários.

Parágrafo único. A comprovação do disposto neste artigo é indispensável para fins de credenciamento e credenciamento da instituição de ensino superior.

Art. 3º As entidades mantenedoras de instituições privadas de ensino superior, comunitárias, confessionais e filantrópicas ou constituídas como fundações, não poderão ter finalidade lucrativa e deverão adotar os preceitos do art. 14 do Código Tributário Nacional, do art. 55



da Lei n.º 8.212, de 24 de julho de 1991, do art. 1º do Decreto n.º 752, de 16 de fevereiro de 1993, e da Lei n.º 9.429, de 27 de dezembro de 1996, além de atender ao disposto no artigo anterior.

Art. 4º As entidades mantenedoras de instituições de ensino superior, com finalidade lucrativa, ainda que de natureza civil, deverão:

I - elaborar e publicar, em cada exercício social, demonstrações financeiras certificadas por auditores independentes, com o parecer do conselho fiscal, ou órgão equivalente.

II - submeter-se, a qualquer tempo, a auditoria pelo Poder Público.

Art. 5º As instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino, nos termos do art. 16 da Lei n.º 9.394, de 1996, classificam-se, quanto à sua natureza jurídica, em:

I - públicas, quando criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pela União;

II - privadas, quando mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Art. 6º As instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino, criadas e mantidas pela iniciativa privada, classificam-se pelo regime jurídico a que se submetem as pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que as mantêm e administram.

Art. 7º As instituições privadas de ensino, classificadas como particulares em sentido estrito, com finalidade lucrativa, ainda que de natureza civil, quando mantidas e administradas por pessoa física, ficam submetidas ao regime da legislação mercantil, quanto aos encargos fiscais, parafiscais e trabalhistas, como se comerciais fossem, equiparados seus mantenedores e administradores ao comerciante em nome individual.

Art. 8º Quanto à sua organização acadêmica, as instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino classificam-se em:

I - universidades;

II - centros universitários;

III - faculdades integradas;

IV - faculdades;

V - institutos superiores ou escolas superiores.

Art. 9º As universidades, na forma do disposto no art. 207 da Constituição Federal, caracterizam-se pela indissociabilidade das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, atendendo ainda ao disposto no art. 52 da Lei n.º 9.394, de 1996.

Parágrafo único. A criação de universidades especializadas, admitidas na forma do parágrafo único do art. 52 da Lei n.º 9.394, de 1996, dar-se-á mediante a comprovação da existência de atividades de ensino e pesquisa tanto em áreas básicas como nas aplicadas.

Art. 10 Para os fins do inciso III do art. 52 da Lei n.º 9.394, de 1996, entende-se por regime de trabalho em tempo integral aquele com obrigação de prestar quarenta horas semanais de trabalho, na mesma instituição, nele reservado o tempo de pelo menos vinte horas semanais destinado a estudos, pesquisa, trabalhos de extensão, planejamento e avaliação.

Art. 11 A criação de cursos superiores de graduação ou a incorporação de cursos já existentes e em funcionamento, fora de sede, ou seja, em localidades distintas das definidas no ato de seu credenciamento, por universidades integrantes do Sistema Federal de Ensino, depende de autorização prévia do Ministério da Educação e do Desporto, ouvido o Conselho Nacional de Educação, nos termos de norma a ser expedida pelo Ministro de Estado, a qual incluirá a comprovação da efetiva integração acadêmica e administrativa entre a nova unidade e a sede da universidade.

§ 1º Os cursos criados ou incorporados na forma deste artigo constituirão novo *campus* e integrarão a universidade, devendo o conjunto assim formado observar o disposto no art. 52 da Lei n.º 9.394, de 1996.

§ 2º A transferência de instituição de ensino superior de uma para outra mantenedora deve ser convalidada pelo Ministério da Educação e do Desporto, ouvido o Conselho Nacional de Educação.

Art. 12 São centros universitários as instituições de ensino superior pluricurriculares, abrangendo uma ou mais áreas do conhecimento, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de

trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar, nos termos das normas estabelecidas pelo Ministro de Estado da Educação e do Desporto para o seu credenciamento.

§ 1º Fica estendida aos centros universitários credenciados autonomia para criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior, assim como remanejar ou ampliar vagas nos cursos existentes.

§ 2º Os centros universitários poderão usufruir de outras atribuições da autonomia universitária, além da que se refere o parágrafo anterior, devidamente definidas no ato de seu credenciamento, nos termos do § 2º do art. 54 da Lei n.º 9.394, de 1996.

Art. 13 No exercício de sua função de supervisão do Sistema Federal de Ensino, o Ministério da Educação e do Desporto poderá determinar a intervenção, com designação de dirigente *pro-tempore*, nas instituições de ensino superior, em decorrência de irregularidades constatadas em inquérito administrativo devidamente concluído.

Art. 14 A autorização e o reconhecimento de cursos e respectivas habilitações e o credenciamento das instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino, organizadas sob quaisquer das formas previstas neste Decreto, serão concedidos por tempo limitado, e renovados periodicamente após processo regular de avaliação.

§ 1º Identificadas eventuais deficiências ou irregularidades, quando da avaliação periódica dos cursos e das instituições de educação superior do Sistema Federal de Ensino, ou decorrentes de processo administrativo disciplinar concluído e esgotado o prazo para saneamento, haverá reavaliação que poderá resultar em suspensão temporária de atribuições de autonomia, em desativação de cursos e habilitações, em descredenciamento ou em intervenção na instituição, na forma do § 1º do art. 46 da Lei n.º 9.394, de 1996.

§ 2º Os procedimentos e as condições para a avaliação e reavaliação, para o credenciamento, descredenciamento e recredenciamento das instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino, serão estabelecidos em ato do Ministro de Estado da Educação e do Desporto, atendidas as disposições do Decreto n.º 2.026, de 10 de outubro de 1996.

§ 3º Do ato de credenciamento ou recredenciamento das instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino, constará o respectivo prazo de validade, a localização da sede e, se for o caso, dos *campi* fora da sede.

Art. 15 Os procedimentos e as condições de avaliação para autorização e reconhecimento de cursos de graduação e suas respectivas habilitações, ministrados por instituições integrantes do Sistema Federal de Ensino, serão estabelecidos em ato do Ministro de Estado da Educação e do Desporto.

§ 1º Os cursos autorizados na forma do *caput* deste artigo deverão iniciar suas atividades acadêmicas no prazo máximo de até doze meses, a partir de sua autorização, findo o qual será automaticamente revogado o ato de autorização, ficando vedada, neste período, a transferência do curso autorizado para outra instituição ou entidade mantenedora.

§ 2º Ficarão automaticamente revogados os atos de autorização de novos cursos, concedidos até a data da publicação deste Decreto, que não forem instalados dentro do prazo de até doze meses, contados a partir da mesma data, ficando vedada, neste período, a transferência do curso autorizado para outra instituição ou entidade mantenedora.

Art. 16 Em qualquer caso, a criação de cursos de graduação em Medicina, em Odontologia e em Psicologia, por universidades e demais instituições de ensino superior, deverá ser submetida a prévia avaliação do Conselho Nacional de Saúde.

§ 1º Os pedidos de criação e implantação dos cursos a que se refere o *caput* deste artigo, por instituições de ensino superior credenciadas como universidade ou por aquelas que detenham a atribuição de autonomia prevista no § 1º do art. 12 deste Decreto, serão submetidos diretamente ao Conselho Nacional de Saúde, que deverá manifestar-se no prazo máximo de 120 dias.

§ 2º As instituições de ensino superior não credenciadas como universidade ou que ainda não detenham as atribuições de autonomia universitária estendidas pelo Poder Público nos termos do § 2º do art. 54 da Lei n.º 9.394, de 1996, e do § 1º do art. 12 deste Decreto, deverão submeter os pedidos de criação dos cursos, a que se refere o *caput* deste artigo, ao

Ministério da Educação e do Desporto, que os encaminhará ao Conselho Nacional de Saúde para análise prévia, observado o prazo máximo de 120 dias para manifestação.

§ 3º Sempre que houver manifestação desfavorável do Conselho Nacional de Saúde, ou inobservância do prazo estabelecido no § 1º deste artigo, os processos de criação e implantação dos cursos de que trata este artigo, apresentados por instituições credenciadas como universidade ou por aquelas que detenham as atribuições de autonomia previstas no § 1º do art. 12 deste Decreto, deverão ser encaminhados ao Conselho Nacional de Educação, ouvida a Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação e do Desporto, que emitirá parecer conclusivo.

§ 4º Será dispensada a análise do Conselho Nacional de Educação no caso de manifestação favorável do Conselho Nacional de Saúde nos pedidos formulados por instituições credenciadas como universidade ou por aquelas que detenham as atribuições de autonomia previstas no § 1º do art. 12 deste Decreto.

§ 5º O parecer do Conselho Nacional de Educação de que trata o § 3º deste artigo depende de homologação pelo Ministro de Estado da Educação e do Desporto, para que surta seus efeitos legais.

§ 6º A homologação do parecer do Conselho Nacional de Educação pelo Ministro de Estado da Educação e do Desporto, de que trata o parágrafo anterior, favorável à criação e implantação dos cursos relacionados no *caput* deste artigo, dispensa a edição de decreto autorizativo, quando se tratar de pedidos formulados por instituições credenciadas como universidade ou por aquelas que detenham as atribuições de autonomia concedidas pelo Poder Público nos termos do art. 54 da Lei n.º 9.394, de 1996, e do § 1º do art. 12 deste Decreto, ficando, porém, os cursos criados sujeitos a reconhecimento *a posteriori* nos termos da legislação pertinente.

Art. 17 A criação e o reconhecimento de cursos jurídicos em instituições de ensino superior, inclusive universidades, dependerá de prévia manifestação do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil.

§ 1º As instituições credenciadas como universidade e aquelas que detenham as atribuições de autonomia previstas no § 1º do art. 12 deste Decreto submeterão diretamente ao Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil os pedidos de criação e reconhecimento de cursos jurídicos.

§ 2º No caso das demais instituições de ensino superior, os pedidos de criação e reconhecimento de cursos, a que se refere este artigo, deverão ser submetidos ao Ministério da Educação e do Desporto, que os encaminhará ao Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil.

§ 3º O Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, após o recebimento dos pedidos de criação e reconhecimento de cursos jurídicos de instituições de ensino superior, manifestar-se-á, no prazo máximo de 120 dias, sobre a viabilidade ou não do pleito.

§ 4º Será dispensada a análise do Conselho Nacional de Educação no caso de manifestação favorável do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil nos pedidos de criação de cursos jurídicos formalizados por instituições credenciadas como universidade ou por aquelas que detenham as atribuições de autonomia previstas no § 1º do art. 12 deste Decreto.

§ 5º Sempre que houver manifestação desfavorável do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, ou inobservância do prazo estabelecido no § 3º deste artigo, os pedidos de criação e implantação de cursos jurídicos apresentados por instituições credenciadas como universidade ou por aquelas que detenham as atribuições de autonomia previstas no § 1º do art. 12 deste Decreto deverão ser submetidos ao Conselho Nacional de Educação, ouvida a Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação e do Desporto, que deverá emitir parecer conclusivo.

§ 6º O parecer do Conselho Nacional de Educação a que se refere o parágrafo anterior depende da homologação do Ministro de Estado da Educação e do Desporto, para sua plena eficácia.

§ 7º A homologação do parecer do Conselho Nacional de Educação, de que trata o § 5º deste artigo, pelo Ministro de Estado da Educação e do Desporto, favorável à criação de

cursois jurídicos, dispensa a edição de decreto presidencial autorizativo, quando se tratar de pedido formulado por instituições credenciadas como universidade ou por aquelas que detenham as atribuições de autonomia previstas no § 1º do art. 12 deste Decreto, ficando, porém, os cursos sujeitos a reconhecimento *a posteriori* nos termos da legislação própria.

Art. 18 Anualmente, antes de cada período letivo, as instituições de ensino superior tornarão públicos seus critérios de seleção de alunos nos termos do art. 44, inciso II, da Lei n.º 9.349, de 1996, e de acordo com orientações do Conselho Nacional de Educação.

§ 1º Na ocasião do anúncio previsto no *caput* deste artigo, as instituições de ensino superior também tornarão públicos:

- a) a qualificação do seu corpo docente em efetivo exercício nos cursos de graduação;
- b) a descrição dos recursos materiais à disposição dos alunos, tais como laboratórios, computadores, acessos às redes de informação e cerva das bibliotecas;
- c) o elenco dos cursos reconhecidos e dos cursos em processo de reconhecimento, assim como dos resultados das avaliações realizadas pelo Ministério da Educação e do Desporto;
- d) o valor dos encargos financeiros a serem assumidos pelos alunos e as normas de reajuste aplicáveis ao período letivo a que se refere o processo seletivo.

§ 2º O não cumprimento do disposto no parágrafo anterior acarretará inquérito administrativo nos termos do art. 13 deste Decreto.

Art. 19 No prazo de um ano, contado da publicação da Lei n.º 9.394, de 1996, as universidades apresentarão à Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação e do Desporto plano de cumprimento das disposições constantes do art. 52 da mencionada Lei, com vistas n disposto no § 2º do seu art. 88.

Parágrafo único. Para fins de credenciamento, o Conselho Nacional de Educação fixará as normas de transição, até o oitavo ano.

Art. 20 Os processos de autorização de novos cursos de graduação e respectivas habilitações, bem como os de credenciamento de universidades protocolados no Ministério da Educação e do Desporto até 14 de abril de 1997, terão sua análise concluída nos termos das normas e legislação vigentes até aquela data.

Parágrafo único. As instituições que tiverem seus pedidos negados poderão reapresentá-los sem carência de prazo, nos termos da nova sistemática definida neste Decreto e dos novos procedimentos regulamentados pelo Ministério da Educação e do Desporto.

Art. 21 Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 22 Fica revogado o Decreto n.º 2.207, de 15 de abril de 1997.

Brasília, 19 de agosto de 1997; 176º da Independência e 109º da República.

**FERNANDO HENRIQUE CARDOSO**

**Luciano Oliva Patrício**

**DOU n.º 159, de 20-08-97, seção1, p. 17.991/2**

**DOCUMENTA (431) BRASÍLIA, AGO. 1997, PÁG. 386.**

**Portaria nº 2.041, de 22 de outubro de 1997**

**(DOU, 23 de outubro de 1997 - Seção 1 - Página 23932)**

O MINISTRO DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO, no uso de suas atribuições, considerando o disposto na Lei nº 9131, de 24 de novembro de 1995, na Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 e no Decreto nº 2.306, de 19 de agosto de 1997, e ainda na Portaria de 639, de 13 de maio de 1997, e, considerando a necessidade de definir critérios adicionais, aos já estabelecidos na legislação vigente, de organização institucional para Centros Universitários, resolve:

Art. 1º Os Centros Universitários são instituições que se caracterizam:

I - quanto à origem, pela transformação de faculdades integradas, faculdades, institutos superiores ou universidades, já credenciados e em funcionamento;

II - quanto à abrangência, por organização pluricurricular em uma ou mais áreas de conhecimento ou de formação profissional, nos níveis de graduação, extensão, especialização;

III - quanto à função, pela excelência do ensino ministrado, pelas modalidades de aperfeiçoamento permanente do ensino de graduação, pela qualificação constante de seu corpo docente, pela oferta de cursos de graduação, extensão, especialização e sequenciais, e pelas atividades integradas de pesquisa discente.

Art. 2º Deverão ser fixados nos estatutos dos centros universitários a localização de sua sede e de suas unidades de ensino fora da sede, quando houver, como também a denominação do cargo de dirigente máximo da instituição. Parágrafo único. As unidades de ensino fora da sede serão admitidas no ato do credenciamento da instituição como Centro Universitário, e não gozarão de autonomia para abertura de novos cursos.

Art. 3º Na análise dos processos de credenciamento e recredenciamento de centros universitários, a Secretaria de Educação Superior irá considerar todas as informações disponíveis acerca do desempenho da instituição em processos de avaliação de seus cursos de graduação e pós-graduação, nos termos do Decreto nº 2026, de 10 de outubro de 1996.

Parágrafo único. As informações de que trata o caput deste artigo deverão indicar, considerado o conjunto dos indicadores resultantes dos processos de avaliação, se a instituição situa-se acima da média de qualidade de ensino oferecido pelas instituições de ensino superior do país.

Art. 4º Os Centros Universitários credenciados até 31 de dezembro de 1998 deverão submeter-se a processo de recredenciamento num período máximo de três anos, após a data de seu credenciamento.

Art. 5º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação, ficando revogada as disposições em contrário.

PAULO RENATO DE SOUZA

**Portaria nº 2.175, de 27 de novembro de 1997****(DOU, 28 de novembro de 1997 - Seção 1 - Página 28047)**

O MINISTRO DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO, no uso de suas atribuições e considerando o disposto na lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1966, na lei nº 9.391 de 24 de novembro de 1995, e no Decreto nº 2.026 de 10 de outubro de 1996, e considerando ainda que os resultados das avaliações realizadas pelo MEC constituem-se em indicadores de qualidade e de desempenho de cursos e instituições de ensino superior, resolve:

**Art. 1º** As Universidades e Centros Universitários integrantes do sistema federal de ensino, que obtiverem conceito A ou B na maioria dos indicadores de avaliação dos cursos de graduação previstos no Decreto nº 2.026, de 10 de outubro de 1996, em dois anos consecutivos, ficam autorizadas a abrir cursos de graduação fora de suas respectivas sedes, em quaisquer áreas do conhecimento, na mesma unidade da Federação em que tem sua sede autorizada, sem prévia consulta ao MEC.

§ 1º No caso de universidades, o disposto neste artigo somente se aplica às instituições credenciadas a partir de 1º de dezembro de 1996, e às que forem recredenciadas a partir da data de publicação desta Portaria, nos termos do artigo 4º da Portaria nº 2.040, de 22 de outubro de 1997.

§ 2º O disposto no *caput* deste artigo aplica-se também aos Centros Universitários que venham a ser criados a partir do processo de recredenciamento de universidades, referido no parágrafo anterior.

§ 3º No caso de centros universitários credenciados por transformação de instituições já existentes, até 31 de dezembro de 1998, o disposto neste artigo se aplica após o seu primeiro recredenciamento na forma prevista no artigo 4º da Portaria nº 2.041, de 22 de outubro de 1997.

§ 4º Para efeito do cômputo da maioria de indicadores a que se refere o *caput* deste artigo, considera-se o conjunto dos conceitos obtidos no Exame Nacional de Cursos e no item Qualificação do Corpo Docente, segundo as avaliações publicadas pelo MEC.

**Art. 2º** No processo de expansão de cursos fora de sede a que se refere o artigo anterior, as universidades e centros universitários deverão manter a coerência de seus projetos acadêmicos e institucional.

*Parágrafo único. A manutenção da coerência do projeto acadêmico e institucional independe do fato de criarem-se novos cursos em áreas complementares ou semelhantes às dos cursos já oferecidos pela instituição.*

**Art. 3º** As instituições de ensino superior, integrantes do sistema federal de ensino que tiverem obtido conceito A no Exame Nacional de Cursos de Graduação por dois anos consecutivos, ficam autorizadas a oferecer os mesmos cursos em até três municípios distintos de sua sede dentro da mesma unidade da federação em que atuam, sem prévia consulta ao MEC.

*Parágrafo único. O número de vagas oferecidas em cada um dos novos cursos não poderá exceder ao das oferecidas na sede da instituição.*

**Art. 4º** As instituições de ensino superior integrantes do sistema federal de ensino, que tiverem obtido conceito A ou B no Exame Nacional de Cursos de Graduação por dois anos consecutivos, ficam autorizadas a oferecer os mesmos cursos em até três municípios

distintos de sua sede dentro da mesma unidade da Federação em que atuam, sem prévia consulta ao MEC.

*Parágrafo único. O disposto no caput deste artigo aplica-se somente aos cursos reconhecidos pelo MEC e na mesma sede em que estão em funcionamento.*

**Art. 5º** O disposto nesta Portaria não exime as instituições do cumprimento da legislação pertinente nos casos de cursos de direito, medicina, odontologia e psicologia.

**Art. 6º** As instituições de ensino superior integrantes do sistema federal de ensino ficam autorizadas a reduzir ou extinguir vagas em seus cursos de graduação, sem consulta prévia ao MEC.

**Art. 7º** As instituições que vierem a utilizar quaisquer das prerrogativas previstas nesta portaria deverão comunicar imediatamente sua decisão à Secretaria de Educação Superior do MEC para registro e informação ao Conselho Nacional de Educação.

PAULO RENATO SOUZA

**Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001**

Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, da Constituição, e tendo em vista o disposto nas Leis nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, 9.131, de 24 de novembro de 1995, e 9.394, de 20 de dezembro de 1996,

DECRETA:

**CAPÍTULO I****DA CLASIFICAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

Art. 1º As instituições de ensino superior classificam-se em:

I - públicas, quando criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público; e

II - privadas, quando mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por cursos superiores os referidos nos incisos I e II do art. 44 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

**CAPÍTULO II****DAS ENTIDADES MANTENEDORAS**

Art. 3º As pessoas jurídicas de direito privado mantenedoras de instituições de ensino superior poderão assumir qualquer das formas admitidas em direito de natureza civil ou comercial, e, quando constituídas como fundação, serão regidas pelo disposto no art. 24 do Código Civil Brasileiro.

Parágrafo único. O estatuto ou contrato social da entidade mantenedora, bem assim suas alterações, serão devidamente registrados pelos órgãos competentes e remetidos ao Ministério da Educação.

Art. 4º A transferência de cursos e instituições de ensino superior de uma para outra entidade mantenedora deverá ser previamente aprovada pelo Ministério da Educação.

Art. 5º As entidades mantenedoras de instituições de ensino superior sem finalidade lucrativa publicarão, para cada ano civil, suas demonstrações financeiras certificadas por auditores independentes e com parecer do respectivo conselho fiscal, sendo ainda obrigadas a:

I - manter, em livros revestidos de formalidades que assegurem a respectiva exatidão, escrituração completa e regular de todos os dados fiscais na forma da legislação pertinente, bem assim de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial; e

II - conservar em boa ordem, pelo prazo de cinco anos, contados da data de emissão, os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de suas despesas, bem como a realização de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial.



§ 1º As entidades de que trata o caput deverão, ainda, quando determinado pelo Ministério da Educação:

I - submeter-se a auditoria; e

II - comprovar:

a) a aplicação dos seus excedentes financeiros para os fins da instituição de ensino superior mantida; e

b) a não remuneração ou concessão de vantagens ou benefícios, por qualquer forma ou título, a seus instituidores, dirigentes, sócios, conselheiros, ou equivalentes.

§ 2º Em caso de encerramento de suas atividades, as instituições de que trata o caput deverão destinar seu patrimônio a outra instituição congênere ou ao Poder Público, promovendo, se necessário, a alteração estatutária correspondente.

Art. 6º As entidades mantenedoras de instituições de ensino superior com finalidade lucrativa, ainda que de natureza civil, deverão elaborar, em cada exercício social, demonstrações financeiras atestadas por profissionais competentes.

### CAPÍTULO III

#### DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Art. 7º Quanto à sua organização acadêmica, as instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino, classificam-se em:

I - universidades;

II - centros universitários; e

III - faculdades integradas, faculdades, institutos ou escolas superiores.

Art. 8º As universidades caracterizam-se pela oferta regular de atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, atendendo ao que dispõem os arts. 52, 53 e 54 da Lei nº 9.394, de 1996.

§ 1º As atividades de ensino previstas no caput deverão contemplar, nos termos do art. 44 da Lei 9.394, de 1996, programas de mestrado ou de doutorado em funcionamento regular e avaliados positivamente pela Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior - CAPES.

§ 2º A criação de universidades especializadas, admitidas na forma do parágrafo único do art. 52 da Lei nº 9.394, de 1996, dar-se-á mediante a comprovação da existência de atividades de ensino e pesquisa, tanto em áreas básicas como nas aplicadas, observado o disposto neste artigo.

§ 3º As universidades somente serão criadas por credenciamento de instituições de ensino superior já credenciadas e em funcionamento regular, com qualidade comprovada em avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação.

Art. 9º Para os fins do inciso III do art. 52 da Lei nº 9.394, de 1996, entende-se por regime de trabalho docente em tempo integral aquele que obriga a prestação de quarenta horas semanais de trabalho na mesma instituição, nele reservado o tempo de pelo menos vinte horas semanais destinado a estudos, pesquisa, trabalhos de extensão, planejamento e avaliação.

Art. 10. As universidades, mediante prévia autorização do Poder Executivo, poderão criar cursos superiores em municípios diversos de sua sede, definida nos atos legais de seu credenciamento, desde que situados na mesma unidade da federação.

§ 1º Para os fins do disposto no art. 52 da Lei nº 9.394, de 1996, os cursos criados na forma deste artigo, organizados ou não em novo campus, integrarão o conjunto da universidade.

§ 2º A autonomia prevista no inciso I do art. 53 da Lei nº 9.394, de 1996, não se estende aos cursos e campus fora de sede das universidades.

§ 3º Os campi fora de sede já criados e em funcionamento na data de publicação deste Decreto preservarão suas atuais prerrogativas de autonomia até a conclusão do processo de credenciamento da Universidade, ao qual estarão igualmente sujeitos.

Art. 11. Os centros universitários são instituições de ensino superior pluri-curriculares, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pelo desempenho de seus cursos nas avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação, pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar.

§ 1º Fica estendida aos centros universitários credenciados autonomia para criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior, assim como remanejar ou ampliar vagas nos cursos existentes.

§ 2º Os centros universitários poderão usufruir de outras atribuições da autonomia universitária, além da que se refere o § 1º, devidamente definidas no ato de seu credenciamento, nos termos do § 2º do art. 54 da Lei nº 9.394, de 1996

§ 3º A autonomia de que trata o § 2º deverá observar os limites definidos no plano de desenvolvimento da instituição, aprovado quando do seu credenciamento e credenciamento.

§ 4º É vedada aos centros universitários a criação de cursos fora de sua sede indicada nos atos legais de credenciamento.

§ 5º Os centros universitários somente serão criados por credenciamento de instituições de ensino superior já credenciadas e em funcionamento regular, com qualidade comprovada em avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação.

Art. 12. Faculdades integradas são instituições com propostas curriculares em mais de uma área de conhecimento, organizadas para atuar com regimento comum e comando unificado.

Art. 13. A criação de cursos superiores em instituições credenciadas como faculdades integradas, faculdades, institutos superiores ou escolas superiores depende de prévia autorização do Poder Executivo.

Art. 14. Os institutos superiores de educação criados na forma do Decreto nº 3.276, de 6 de dezembro de 1999, deverão definir planos de desenvolvimento institucional.

Parágrafo único. Os institutos de que trata o caput, poderão ser organizados como unidades acadêmicas de instituições de ensino superior já credenciadas, devendo neste caso definir planos de desenvolvimento acadêmico.

Art. 15. Anualmente, antes de cada período letivo, as instituições de ensino superior tornarão públicos seus critérios de seleção de alunos nos termos do art. 44, inciso II, da Lei nº 9.394, de 1996, e de acordo com as orientações do Conselho Nacional de Educação.

§1º Na ocasião do anúncio previsto no caput deste artigo, as instituições de ensino superior também tornarão publicas:

I - a relação nominal dos docentes e sua qualificação, em efetivo exercício;

II - a descrição dos recursos materiais à disposição dos alunos, tais como laboratórios, computadores, acesso às redes de informação e acervo das bibliotecas;

III - o elenco dos cursos reconhecidos e dos cursos em processo de reconhecimento;

IV - os resultados das avaliações do Exame Nacional de Cursos e das condições de oferta dos cursos superiores, realizadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP; e

V - o valor dos encargos financeiros a serem assumidos pelos alunos e as normas de reajuste aplicáveis ao período letivo a que se refere o processo seletivo.

§ 2º O não-cumprimento do disposto no parágrafo anterior, bem assim a publicação de informação inverídica, constituem deficiências para os fins do § 1º do art. 46 da Lei nº 9.394, de 1996.

## CAPÍTULO IV

### DA AVALIAÇÃO

Art. 16. Para fins de cumprimento dos arts. 9º e 46 da Lei nº 9.394, de 1996, o Ministério da Educação coordenará a avaliação de cursos, programas e instituições de ensino superior.

§ 1º Para assegurar processo nacional de avaliação de cursos e instituições de ensino superior, o Ministério da Educação manterá cooperação com os sistemas estaduais de educação.

§ 2º Para assegurar o disposto no § 3º do art. 80 da Lei nº 9.394, de 1996, o Ministério da Educação coordenará a cooperação e integração prevista com os sistemas de ensino estaduais.

Art. 17. A avaliação de cursos e instituições de ensino superior será organizada e executada pelo INEP, compreendendo as seguintes ações:

I - avaliação dos principais indicadores de desempenho global do sistema nacional de educação superior, por região e Unidade da Federação, segundo as áreas do conhecimento e a classificação das instituições de ensino superior, definidos no Sistema de Avaliação e Informação Educacional do INEP;

II - avaliação institucional do desempenho individual das instituições de ensino superior, considerando, pelo menos, os seguintes itens:

a) grau de autonomia assegurado pela entidade mantenedora;

b) plano de desenvolvimento institucional;

c) independência acadêmica dos órgãos colegiados da instituição;

d) capacidade de acesso a redes de comunicação e sistemas de informação;

e) estrutura curricular adotada e sua adequação com as diretrizes curriculares nacionais de cursos de graduação;

f) critérios e procedimentos adotados na avaliação do rendimento escolar;

- g) programas e ações de integração social;
- h) produção científica, tecnológica e cultural;
- i) condições de trabalho e qualificação docente;
- j) a auto-avaliação realizada pela instituição e as providências adotadas para saneamento de deficiências identificadas; e
- l) os resultados de avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação; e

III - avaliação dos cursos superiores, mediante a análise dos resultados do Exame Nacional de Cursos e das condições de oferta de cursos superiores.

§ 1º A análise das condições de oferta de cursos superiores referida no inciso III será efetuada nos locais de seu funcionamento, por comissões de especialistas devidamente designadas, e considerará:

I - organização didático-pedagógica;

II - corpo docente, considerando principalmente a titulação, a experiência profissional, a estrutura da carreira, a jornada de trabalho e as condições de trabalho;

III- adequação das instalações físicas gerais e específicas, tais como laboratórios e outros ambientes e equipamentos integrados ao desenvolvimento do curso; e

IV - bibliotecas, com atenção especial para o acervo especializado, inclusive o eletrônico, para as condições de acesso às redes de comunicação e para os sistemas de informação, regime de funcionamento e modernização dos meios de atendimento.

§ 2º As avaliações realizadas pelo INEP subsidiarão os processos de credenciamento de instituições de ensino superior e de reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores.

Art. 18. A avaliação de programas de mestrado e doutorado, por área de conhecimento, será realizada pela CAPES, de acordo com critérios e metodologias próprios.

## CAPÍTULO V

### DOS PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

Art. 19. A autorização para funcionamento e o reconhecimento de cursos superiores, bem assim o credenciamento e o credenciamento de instituições de ensino superior organizadas sob quaisquer das formas previstas neste Decreto, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação.

Art. 20. Os pedidos de credenciamento e de credenciamento de instituições de ensino superior e de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores serão formalizados pelas respectivas entidades mantenedoras, atendendo aos seguintes requisitos de habilitação:

- I - cópia dos atos, registrados no órgão oficial competente, que atestem sua existência e capacidade jurídica de atuação, na forma da legislação pertinente;
- II - prova de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ);
- III - prova de regularidade perante a Fazenda Federal, Estadual e Municipal;

IV - prova de regularidade relativa à Seguridade Social e ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço;

V - demonstração de patrimônio para manter instituição ou instituições de educação;

VI - identificação dos integrantes do corpo dirigente, destacando a experiência acadêmica e administrativa de cada um;

VII - prova de inscrição no cadastro de contribuintes estadual e municipal, se for o caso; e

VIII - estatuto da universidade ou centro universitário, ou regimento da instituição de ensino sem prerrogativas de autonomia.

Parágrafo único. O Ministério da Educação definirá, em ato próprio, os requisitos de habilitação aplicáveis às instituições federais de ensino superior nos processos de que trata o caput.

Art. 21. As universidades, na forma disposta neste Decreto, somente serão criadas por novo credenciamento de instituições de ensino superior já credenciadas e em funcionamento regular, e que apresentem bom desempenho nas avaliações realizadas pelo INEP, ou, no caso de instituições federais, por lei específica.

Parágrafo único. O credenciamento e o credenciamento das universidades, bem assim a aprovação dos respectivos estatutos e suas alterações, serão efetivados mediante ato do Poder Executivo, após deliberação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, homologada pelo Ministro de Estado da Educação.

Art. 22. O processo de credenciamento de universidades autorizadas ou credenciadas antes da vigência da Lei nº 9.394, de 1996, deverá ocorrer sem prejuízo do estabelecido no § 2º do art. 88 da mesma Lei.

Art. 23. Os centros universitários, na forma disposta neste Decreto, somente serão criados por credenciamento de instituições de ensino superior já credenciadas e em funcionamento regular, e que apresentem, na maioria de seus cursos de graduação, bom desempenho na avaliação do Exame Nacional de Cursos e nas demais avaliações realizadas pelo INEP.

Parágrafo único. O credenciamento e credenciamento dos centros universitários, bem assim a aprovação dos respectivos estatutos e suas alterações, serão efetivados mediante ato do Poder Executivo, após deliberação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, homologada pelo Ministro de Estado da Educação.

Art. 24. O credenciamento das faculdades integradas, faculdades, institutos superiores e escolas superiores dar-se-á mediante ato do Poder Executivo.

Art. 25. O credenciamento e o credenciamento de instituições de ensino superior, cumpridas todas as exigências legais, ficam condicionados a formalização de termo de compromisso entre a entidade mantenedora e o Ministério da Educação.

Parágrafo único. Integrarão o termo de compromisso de que trata o caput, os seguintes documentos:

I - plano de implantação e desenvolvimento de seus cursos superiores, de forma a assegurar o atendimento aos critérios e padrões de qualidade para o corpo docente, infraestrutura geral e específica e organização didático-pedagógica, bem como a descrição dos projetos pedagógicos a serem implantados até sua plena integralização, considerando as diretrizes nacionais de currículo aprovadas pelo Conselho Nacional de Educação e homologadas pelo Ministro de Estado da Educação;

II - critérios e procedimentos editados pelo Ministério da Educação, reguladores da organização, supervisão e avaliação do ensino superior;

III - descrição e cronograma do processo de expansão da instituição a ser credenciada, em relação ao aumento de vagas, abertura de cursos superiores, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, abertura de cursos fora de sede;

IV - valor dos encargos financeiros assumidos pelos alunos e as normas de reajuste aplicáveis durante o desenvolvimento dos cursos;

V - projeto de qualificação da instituição, contendo, pelo menos, a descrição dos procedimentos de auto-avaliação institucional, bem como os de atendimento aos alunos, incluindo orientação administrativa, pedagógica e profissional, acesso aos laboratórios e bibliotecas e formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos; e

VI - minuta de contrato de prestação de serviços educacionais a ser firmado entre a instituição e seus alunos, visando garantir o atendimento dos padrões de qualidade definidos pelo Ministério da Educação e a regularidade da oferta de ensino superior de qualidade.

Art. 26. A autorização prévia para o funcionamento de cursos superiores em instituições de ensino superior mencionadas no inciso III do art. 7º deste Decreto será formalizada mediante ato do Poder Executivo.

§ 1º O ato de que trata o caput fixará o número de vagas, o município e o endereço das instalações para o funcionamento dos cursos autorizados.

§ 2º O disposto no caput e no § 1º deste artigo aplica-se, igualmente, aos cursos referidos no art. 10.

Art. 27. A criação de cursos de graduação em medicina, em odontologia e em psicologia, por universidades e demais instituições de ensino superior, deverá ser submetida à manifestação do Conselho Nacional de Saúde.

§ 1º O Conselho Nacional de Saúde deverá manifestar-se no prazo máximo de cento e vinte dias, contados da data do recebimento do processo remetido pela Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação.

§ 2º A criação dos cursos de que trata o caput dependerá de deliberação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, homologada pelo Ministro de Estado da Educação.

Art. 28. A criação e o reconhecimento de cursos jurídicos em instituições de ensino superior, inclusive em universidades e centros universitários, deverão ser submetidos à manifestação do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil.

§ 1º O Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil deverá manifestar-se no prazo máximo de cento e vinte dias, contados da data do recebimento do processo, remetido pela Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação.

§ 2º A criação dos cursos de que trata o caput dependerá de deliberação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, homologada pelo Ministro de Estado da Educação.

Art. 29. Os atos de autorização prévia de funcionamento de cursos de medicina, psicologia, odontologia e direito ofertados por universidade, em sua sede, não se estendem a cursos oferecidos fora de sua sede.

Art. 30. Os cursos superiores autorizados deverão iniciar suas atividades acadêmicas no prazo máximo de até doze meses, contados da data de publicação do ato legal de sua autorização, findo o qual este será automaticamente revogado.

Art. 31. O reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos superiores serão formalizados mediante ato do Poder Executivo.

Parágrafo único. O reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos de direito, medicina, odontologia e psicologia dependem de deliberação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, homologada pelo Ministro de Estado da Educação.

Art. 32. O reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos superiores ofertados por universidades, em sua sede, nos termos do artigo anterior, serão formalizados mediante atos do Poder Executivo, que fixarão o município e os endereços de funcionamento de suas instalações.

Parágrafo único. Os atos referidos no caput não se estenderão a cursos oferecidos fora da sede da universidade.

Art. 33. A autorização prévia de funcionamento de cursos fora de sede, ofertados por universidades, em conformidade com o disposto no art. 10 deste Decreto, será formalizada mediante ato do Poder Executivo, após deliberação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, homologado pelo Ministro de Estado da Educação, que fixará o município e o endereço de seu funcionamento.

Art. 34. O Ministério da Educação, após a aprovação pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, estabelecerá os critérios e procedimentos para:

I - o credenciamento e recredenciamento de instituições de ensino superior referidas no inciso III do art. 7º;

II - a autorização prévia de funcionamento de cursos superiores em instituições não universitárias;

III - o reconhecimento de cursos superiores, ressalvados os que dependem de deliberação individual da Câmara referida no caput; e

IV - a elaboração de regimentos por parte de instituições de ensino superior não universitária.

§ 1º Os critérios e procedimentos referidos no caput deverão levar em consideração, obrigatoriamente, os resultados da avaliação do Exame Nacional de Cursos e das demais avaliações realizadas pelo INEP.

§ 2º Compete ao Departamento de Políticas do Ensino Superior, da Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação, considerando os resultados das avaliações realizadas pelo INEP:

I - a preparação dos atos necessários à execução dos procedimentos estabelecidos na forma do caput;

II - a instrução dos processos de deliberação obrigatória pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação; e

III - a expedição de notificação ao interessado na hipótese de indeferimento do pleito.

§ 3º Recebida a notificação de que trata o inciso III do § 2, o interessado poderá apresentar recurso ao Secretário de Educação Superior do Ministério da Educação, observado o prazo de trinta dias contados da expedição da notificação.

§ 4º Na apreciação do recurso de que trata o parágrafo anterior, o Secretário de Educação Superior do Ministério da Educação poderá solicitar a manifestação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação sobre a matéria.

§ 5º No caso de decisão final desfavorável nos processos de credenciamento de instituições de ensino superior e de autorização prévia de funcionamento de cursos superiores, inclusive os fora de sede em universidades, os interessados só poderão apresentar nova solicitação relativa ao mesmo curso ou instituição após decorrido o prazo de dois anos, a contar da publicação do ato.

Art. 35. Identificadas deficiências ou irregularidades mediante ações de supervisão ou de avaliação e reavaliação de cursos ou instituições de ensino superior, nos termos do art. 46 da Lei 9.394, de 1996, ou o descumprimento do disposto no termo de compromisso mencionado no art. 25 deste Decreto, o Poder Executivo determinará, em ato próprio, conforme o caso:

I - a suspensão do reconhecimento de cursos superiores;

II - a desativação de cursos superiores;

III - a suspensão temporária de prerrogativas de autonomia de universidades e centros universitários;

IV - a intervenção na instituição de ensino superior; e

V - o credenciamento de instituições de ensino superior.

§ 1º O baixo desempenho em mais de uma avaliação no Exame Nacional de Cursos e nas demais avaliações realizadas pelo INEP poderá caracterizar as deficiências de que trata o caput.

§ 2º O ato de intervenção referido no caput especificará sua amplitude, prazo e condições de execução, e será acompanhado de designação de dirigente pro tempore.

Art. 36. O Ministério da Educação, ouvida a Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, estabelecerá os procedimentos para:

I - suspensão do reconhecimento de cursos superiores;

II - a desativação de cursos superiores;

III - a suspensão temporária de prerrogativas de autonomia de universidades e centros universitários, observado o disposto no caput do art. 35;

IV - a intervenção em instituição de ensino superior; e

V - o credenciamento de instituições de ensino superior .

§ 1º Os cursos de graduação que tenham obtido, reiteradamente, desempenho insuficiente na avaliação do Exame Nacional de Cursos e nas demais avaliações realizadas INEP terão seu reconhecimento suspenso mediante ato do Poder Executivo.

§ 2º As instituições de ensino superior de que trata o caput terão prazo de um ano para solicitar novo reconhecimento, sendo vedada a abertura de processo seletivo de ingresso de novos alunos até que o curso obtenha novo reconhecimento.



§ 3º Decorrido o prazo de que trata o parágrafo anterior sem que a instituição tenha solicitado novo reconhecimento, ou caso o processo de novo reconhecimento identifique a manutenção das deficiências e irregularidades constatadas, o curso será desativado.

§ 4º As instituições de ensino superior credenciadas como centros universitários e universidades e que possuam desempenho insuficiente na avaliação do Exame Nacional de Cursos e nas demais avaliações realizadas pelo INEP terão suspensas as prerrogativas de autonomia, mediante ato do Poder Executivo.

§ 5º As instituições de que trata o § 4º serão submetidas, nos termos do art. 34, a imediato processo de credenciamento.

Art. 37. No caso de desativação de cursos superiores e de descredenciamento de instituições, caberá à entidade mantenedora resguardar os direitos dos alunos, dos docentes e do pessoal técnico administrativo.

Parágrafo único. São assegurados aos alunos de cursos desativados ou com o reconhecimento suspenso:

I - a convalidação de estudos até o final do período em que estiverem matriculados para efeito de transferência; e

II - o registro do diploma no caso daqueles que tenham concluído o curso ou estejam matriculados no último período letivo, desde que comprovado o aproveitamento escolar

Art. 38. Será sustada a tramitação de solicitações de credenciamento e credenciamento de instituições de ensino superior, e de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, quando a proponente estiver submetida a processo de averiguação de deficiências ou irregularidades.

Art. 39. Os processos que, na data de publicação deste Decreto, estiverem protocolizados no Conselho Nacional de Educação serão deliberados pela sua Câmara de Educação Superior e submetidos à homologação do Ministro de Estado da Educação.

Art. 40. Fica delegada ao Ministro de Estado da Educação competência para a prática dos atos referidos no § 1º do art. 8º, nos arts. 10, 13, 21, 23, 24, 26, 31, 32, 33, 35 e 36 deste Decreto.

Art. 41. Ficam revogados os Decretos nº 2.026, de 10 de outubro de 1996, e 2.306, de 19 de agosto de 1997.

Brasília, 9 de julho de 2001; 180º da Independência e 113º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO  
Paulo Renato Souza

D.O.U., 10/07/2001

**CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO**  
**Câmara de Educação Superior**  
**RESOLUÇÃO Nº 10, DE 11 DE MARÇO DE 2002**

Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior.

O Presidente da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, no uso de suas atribuições legais, e tendo em vista o disposto na Lei 4.024, de 20 de dezembro de 1961, com a redação dada pela Lei 9.131, de 25 de novembro de 1995, alterada pelos dispositivos pertinentes da Medida Provisória 2216-37, de 31/8/2001, e o Parecer CNE/CES 1.366/2001, homologado pelo Senhor Ministro da Educação, em 17 de janeiro de 2002, resolve:

Art. 1º O credenciamento, a transferência de manutenção, os estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, a autorização de cursos de graduação, o reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, as normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior obedecerão aos preceitos desta Resolução.

**CAPÍTULO I**

**DO CREDENCIAMENTO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

Art. 2º Os pedidos de credenciamento deverão observar as definições do MEC relativamente à documentação necessária à instrução do processo.

Parágrafo único. As solicitações deverão ser feitas nos períodos de 1º de fevereiro a 30 de abril e de 1º de julho a 30 de agosto.

Art. 3º O credenciamento não poderá ser solicitado por instituições cujos titulares e dirigentes integrem outras instituições que, comprovadamente, tenham cometido irregularidades ou, ainda, que tenham sofrido punições nos últimos 5 (cinco) anos.

**Seção I**

**Da Análise da Situação Fiscal e Parafiscal da Instituição Mantenedora**

Art. 4º A documentação a ser apresentada é a estabelecida na legislação vigente, acrescida de informações acerca da idoneidade institucional e outras a serem definidas em Portaria Ministerial.

Art. 5º As instituições deverão apresentar demonstrações financeiras, com parecer de seu conselho fiscal ou órgão similar, na forma dos artigos 7º-B, 7º-C e 7º-D e seus parágrafos, da Lei 9.131, de 25 de novembro de 1995, com a redação dada pela Lei 9.870, de 23 de novembro de 1999, segundo a forma de constituição em que se enquadrem.

**Seção II**

**Do Plano de Desenvolvimento Institucional**

Art. 6º O Plano de Desenvolvimento Institucional, que se constitui também em compromisso da instituição com o Ministério da Educação a ser apresentado pela mantenedora, deverá ser desenvolvido juntamente com a mantida e preparado para um período de 5 (cinco) anos, incluindo os seguintes documentos:

I - plano de implantação e desenvolvimento de seus cursos superiores, de forma a assegurar o atendimento aos critérios e padrões de qualidade para o corpo docente inclusive eventuais substituições, infra-estrutura geral e específica e organização didático-pedagógica, bem como a descrição dos projetos pedagógicos a serem implantados até sua plena integralização, considerando as diretrizes curriculares nacionais aprovadas pelo Conselho Nacional de Educação e homologadas pelo Ministro de Estado da Educação;

II - critérios e procedimentos editados pelo Ministério da Educação, reguladores da organização, supervisão e avaliação do ensino superior;

III - descrição e cronograma do processo de expansão da instituição a ser credenciada, em relação ao aumento de vagas, abertura de cursos superiores, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, abertura de cursos fora de sede;

IV - projeto de qualificação da instituição, contendo, pelo menos, a descrição dos procedimentos de auto-avaliação institucional, bem como os de atendimento aos alunos, incluindo orientação administrativa, pedagógica e profissional, acesso aos laboratórios e bibliotecas e formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos.

§ 1º O credenciamento e o recredenciamento de instituições de ensino superior, cumpridas todas as exigências legais, ficam condicionados à aprovação de seu Plano de Desenvolvimento Institucional pelo Ministério da Educação.

§ 2º O Plano de Desenvolvimento Institucional, considerando a missão, os objetivos e as metas da instituição, bem como as propostas de desenvolvimento das suas atividades, deverá definir claramente os procedimentos relativos à qualificação do corpo docente, inclusive quanto a eventuais substituições, assim como ao regime de trabalho, ao plano de carreira, à titulação, à experiência profissional no magistério superior e à experiência profissional não acadêmica, levando em conta as condições de formação em pós-graduação de docentes na região, o projeto pedagógico dos cursos e as outras atribuições acadêmicas dos docentes.

§ 3º Com relação à organização didático-pedagógica, o Plano de Desenvolvimento Institucional deverá explicitar:

I - descrição da organização dos cursos de graduação, considerando as diretrizes curriculares e o planejamento pedagógico até sua integralização;

II - indicação de número de turmas previstas por curso, identificando locais e turnos de funcionamento e número de alunos por turma;

III - elenco de inovações consideradas significativas, especialmente quanto:

a) à flexibilidade de organização dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios;

b) ao desenvolvimento de materiais pedagógicos;

c) à incorporação crescente dos avanços tecnológicos ao ensino de graduação;

IV - descrição da organização dos cursos e programas de pós-graduação.

§ 4º Com relação à biblioteca, o Plano de Desenvolvimento Institucional deverá conter:

I - indicação do acervo, formas de sua atualização e expansão, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas existentes ou previstos, bem como as obras clássicas, dicionários e enciclopédias, destacando em especial:

a) livros, periódicos acadêmicos e científicos e assinaturas de revistas e jornais;

b) vídeos, DVDs, CD ROMS e assinaturas eletrônicas.

II - descrição do espaço físico incluindo as instalações para estudos individuais e em grupo;

III - horário de funcionamento, pessoal técnico-administrativo e serviços oferecidos, tais como, consulta e empréstimo, acesso a redes, a bases de dados, a outras bibliotecas nacionais e internacionais, a consultas e leituras eletrônicas.

§ 5º Com relação aos laboratórios e instalações, o Plano de Desenvolvimento Institucional deverá conter:

I - descrição das instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas implantados ou previstos e, quando for o caso, sua disponibilidade para pesquisa;

II - descrição dos equipamentos de informática existentes, bem como do acesso a redes e softwares disponíveis e informação concernente à relação equipamento/aluno;

III - descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas.

§ 6º O planejamento da avaliação institucional permanente da instituição e de seus cursos e programas deverá definir em linhas gerais, as atividades e as formas de participação dos corpos docente e discente nesse processo.

§ 7º O processo de avaliação poderá conduzir à modificação do Plano de Desenvolvimento Institucional que, para ser validado, dependerá de prévia anuência da Secretaria de

Educação Superior do MEC- SESu/MEC, observados os princípios norteadores desta Resolução.

Art. 7º O Plano de Desenvolvimento Institucional, que se constitui em compromisso da instituição com o MEC, é requisito aos atos de credenciamento e recredenciamento de instituições de ensino superior e poderá ser exigido também no âmbito das ações de supervisão realizadas pela SESu/MEC, devendo sofrer aditamento no caso de sua modificação, conforme previsto no § 7º, do Art. 6º desta Resolução.

## CAPÍTULO II

### DO CREDENCIAMENTO DE CENTROS UNIVERSITÁRIOS E UNIVERSIDADES

Art. 8º O credenciamento de centros universitários e Universidades será feito por meio de novo credenciamento de instituições de ensino superior já credenciadas e regularmente implantadas que atendam, além do descrito nos artigos anteriores, aos seguintes requisitos:

I - possuir cinco ou mais cursos de graduação reconhecidos;

II - ter obtido em seus cursos de graduação, nas avaliações a que tiver sido submetida, mais da metade de conceitos A, B ou C nas três últimas edições do Exame Nacional de Cursos e, pelo menos, nenhum conceito insuficiente no item corpo docente na avaliação das condições de oferta do curso;

III - não ter pedido de reconhecimento de curso superior negado pelo Conselho Nacional de Educação, ou pela SESu/MEC, nos últimos 5 (cinco) anos;

IV - ter institucionalizado programa de avaliação;

V - ter sido avaliada positivamente na avaliação institucional realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP, de acordo com as normas aprovadas pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação.

Art. 9º As Universidades deverão ter oferta regular de atividades de ensino, de pesquisa e de extensão e atenderem ao que dispõem os artigos 52, 53 e 54 da Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, bem como a Resolução CNE/CES 2, de 7 de abril de 1998.

Parágrafo único. As solicitações deverão ser feitas nos períodos de 1º de fevereiro a 30 de abril e de 1º de julho a 30 de agosto.

## CAPÍTULO III

### DA TRANSFERÊNCIA DE MANTENÇA DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Art. 10. A solicitação de transferência de manutenção deverá ser feita à SESu/MEC, acompanhada de documentação fiscal e parafiscal, auditoria independente e demais documentos indicados pela SESu/MEC para o processo de credenciamento.

Parágrafo único. A transferência somente poderá ser solicitada entre instituições que não tenham cometido irregularidades acadêmicas ou administrativas ou sofrido punições nos últimos 5 (cinco) anos.

Art. 11. A transferência de manutenção depende de autorização prévia do MEC, consubstanciada em ato ministerial publicado no Diário Oficial da União.

## CAPÍTULO IV

### DOS ESTATUTOS E REGIMENTOS

Art. 12. A análise dos estatutos e regimentos deverá observar diretrizes deliberadas pelo CNE, a partir de proposta da SESu/MEC.

§ 1º Os estatutos de universidades e centros universitários serão analisados pela SESu/MEC e submetidos à deliberação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, para posterior homologação pelo Ministro de Estado da Educação.

§ 2º Os Regimentos de Faculdades Integradas, Faculdades, Escolas e Institutos Superiores serão analisados pela SESu/MEC para posterior aprovação pelo Ministro de Estado da Educação.

§ 3º Integrarão o Plano de Desenvolvimento Institucional as informações essenciais, a serem definidas pela SESu/MEC, e que obrigatoriamente deverão constar em cláusulas de seus regimentos.

## CAPÍTULO V

### COMITÊ ASSESSOR DA SESu/MEC E COMITÊ TÉCNICO DE COORDENAÇÃO

#### Seção I

Do Comitê Assessor da SESu/MEC

Art. 13. Os Comitês Assessores terão características, missões e procedimentos de trabalho descritos a seguir.

§ 1º Os Comitês deverão ser organizados por grande área do conhecimento, sendo integrados por até 30 (trinta) membros titulares e demais integrantes ad hoc, escolhidos de forma a garantir a representação acadêmica das respectivas subáreas do conhecimento e dos profissionais não acadêmicos que atuem na área.

§ 2º Os Comitês Assessores da SESu/MEC considerarão:

I - os critérios gerais fixados pela Câmara de Educação Superior do CNE;

II - os critérios específicos para cada curso estabelecidos com base em recomendação por eles elaborados e aprovados pela Câmara de Educação Superior do CNE.

§ 3º A composição dos comitês será formalizada por nomeação do titular da SESu/MEC, ouvida a Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, e obedecerá a critérios de titulação acadêmica e experiência em docência, experiência profissional não acadêmica e experiência em cargos de direção acadêmica.

§ 4º Os integrantes dos comitês terão mandato de 1 (um) ano e de 2 (dois) anos, a critério da SESu/MEC, podendo haver uma recondução.

§ 5º Os comitês deverão assessorar a SESu/MEC especialmente nas seguintes atividades:

I - supervisão para fins de autorização de cursos e de credenciamento de novas instituições;

II - supervisão periódica em instituições e acompanhamento da qualidade do ensino em cursos superiores;

III - proposição de padrões de qualidade para cursos e instituições, em articulação com as comissões do INEP, ouvido o CNE;

IV - colaboração na proposição de diretrizes gerais de políticas de ensino superior.

§ 6º O trabalho dos Comitês Assessores da SESu/MEC será definido e orientado pelo Departamento de Política do Ensino Superior, que, para tanto, se encarregará de:

I - propor à Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, para deliberação, texto orientador das políticas de ensino superior, especialmente no que se refere à expansão do ensino superior, levando em conta as especificidades regionais, as características do atual perfil da oferta de cursos superiores, a qualificação do ensino e a diversidade do sistema e das instituições que o integram;

II - propor à Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação manual de procedimentos dos integrantes dos comitês, indicando, inclusive, parâmetros de atuação quanto a postura ética e conflito de interesses;

III - definir roteiros de supervisão, indicando os procedimentos e métodos a adotar, correspondentes às verificações programadas para os comitês;

IV - organizar atividades sistemáticas de orientação para os integrantes dos comitês quanto às diretrizes gerais das políticas educacionais, abrangência de suas atribuições, métodos de trabalho e normas de conduta e procedimento.

§ 7º Deverá haver sub-grupos de integrantes dos comitês assessores, para fins de verificação e desenvolvimento de outras atividades, cabendo sua designação ao Departamento de Políticas de Ensino Superior da SESu/MEC, observado o critério de composição mista quanto à formação acadêmica e à experiência profissional dos indicados.

§ 8º Haverá publicação de ato de nomeação dos Comitês Assessores e divulgação dos sub-grupos ou de integrantes dos comitês para a realização das atividades de supervisão na página da SESu/MEC na Internet, cabendo ao titular da SESu/MEC a comunicação do ato por meio de ofício aos integrantes e às instituições supervisionadas.

## Seção II

### Do Comitê Técnico de Coordenação

Art. 14. O Comitê Técnico de Coordenação terá como atribuição o acompanhamento e a supervisão dos trabalhos dos Comitês Assessores da SESu/MEC, sendo igualmente integrado por profissionais acadêmicos e não acadêmicos, de notória representação em seu meio.

§ 1º Será integrado por 11 (onze) membros, dentre os quais haverá pelo menos 1(um) representante de cada grande área do conhecimento, correspondente às grandes áreas de

atuação dos Comitês Assessores, e contará, ainda, com representantes de setores não acadêmicos.

§ 2º O Comitê será nomeado pelo titular da Secretaria de Educação Superior do MEC, observados os critérios de notória representatividade e competência na área de atuação, ouvida a Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação.

§ 3º Os integrantes do Comitê Técnico de Coordenação terão mandato de 1 (um) ano e de 2 (dois) anos, a critério da SESu/MEC, podendo haver uma recondução.

§ 4º O Comitê Técnico de Coordenação terá as seguintes atribuições principais:

I - acompanhar os trabalhos dos Comitês Assessores, observando o cumprimento dos procedimentos, normas de conduta e padrões de qualidade dos cursos superiores estabelecidos pela SESu/MEC;

II - assessorar a SESu/MEC no encaminhamento de ações referentes à expansão e supervisão do ensino superior.

Art. 15. Compete à SESu/MEC o acompanhamento e a supervisão do Comitê Técnico de Coordenação, que terá como Presidente, o titular da Secretaria de Educação Superior e como Secretário Executivo, o Diretor do Departamento de Políticas do Ensino Superior.

## CAPÍTULO VI

### DA AUTORIZAÇÃO PARA O FUNCIONAMENTO DE CURSOS SUPERIORES

Art. 16. Quando do pedido de credenciamento de instituição de ensino superior, deverão ser solicitadas as autorizações dos cursos de graduação propostos para integrar a instituição.

Parágrafo único. As solicitações deverão ser feitas nos períodos de 1º de fevereiro a 30 de abril e de 1º de julho a 30 de agosto.

#### Seção I

Da Autorização para o Funcionamento de Cursos Superiores em Instituições Novas

Art. 17. Os procedimentos e os critérios definidos pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação para a verificação, com vistas à autorização de cursos, deverão ser editados em ato próprio da SESu/MEC, sendo que:

I - caso seja aceita a documentação de credenciamento apresentada, deverá ocorrer verificação in loco por comitê da SESu/MEC, que indicará a viabilidade institucional de implantação do projeto do curso apresentado e de seu desenvolvimento;

II - a SESu/MEC informará à instituição, com antecedência de 7 (sete) dias, a data da verificação.

Art. 18. Os procedimentos e critérios para encaminhamento dos relatórios das verificações serão editados pela SESu/MEC em ato próprio, prevendo no mínimo as seguintes etapas:

I - o relatório de verificação dos comitês da SESu/MEC deverá estar disponível para vista da instituição, pelo prazo de 5 (cinco) dias úteis, que decorrido implicará na remessa do mesmo à análise técnica da SESu/MEC, recomendando ou não a abertura do curso;

II - o recurso da decisão deverá ser garantido e obedecerá a critérios previamente estabelecidos pela SESu/MEC, ouvida a Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação;

III - decorrido o prazo de 30 (trinta) dias de recurso, o processo retornará à SESu/MEC, que o enviará à decisão do Ministro da Educação, ressalvados os casos previstos na legislação em vigor, que deverão ser remetidos à deliberação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação.

Art. 19. O processo de autorização implica nova verificação na instituição, após o início do funcionamento dos cursos, e considerará, dentre outros, os seguintes aspectos:

I - o cumprimento dos compromissos assumidos quando do credenciamento;

II - a correspondência do curso implantado com o projeto apresentado;

III - a viabilidade institucional de continuidade do processo de implantação do curso.

#### Seção II

Da Autorização para o Funcionamento de Cursos em Instituições já Credenciadas

Art. 20. As autorizações de novos cursos superiores em Instituições já credenciadas deverão obedecer aos seguintes procedimentos:

§ 1º As Instituições que não possuem Plano de Desenvolvimento Institucional deverão submetê-lo à apreciação e aceitação da SESu/MEC que as submeterá à verificação prévia.

§ 2º As Instituições que possuam Plano de Desenvolvimento Institucional atualizado e aceito pela SESu/MEC ficam dispensadas de verificação prévia, desde que:

I - conste no Plano de Desenvolvimento Institucional a previsão de criação do curso solicitado e seu projeto de implantação;

II - não haja indicações em relatórios anteriores de supervisão da SESu/MEC de irregularidades ou deficiências acadêmicas não sanadas.

§ 3º As Instituições com cursos de graduação que tenham obtido mais de 50% (cinquenta por cento) de conceitos D ou E no Exame Nacional de Cursos e com um ou mais CI na Avaliação das Condições de Oferta, ficam impedidas de solicitar qualquer novo curso, até que apresentem nova avaliação positiva.

## **CAPÍTULO VII**

### **DO RECONHECIMENTO E RENOVAÇÃO DE RECONHECIMENTO DE CURSOS SUPERIORES**

Art. 21. O reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos superiores dependem de avaliação das condições de oferta a ser realizada pelo INEP, segundo critérios aprovados pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação.

Art. 22. A SESu/MEC deverá basear-se integralmente no relatório da avaliação do INEP para recomendar ou não o reconhecimento ou renovação do reconhecimento do curso, indicando, a partir de critérios aprovados pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação e publicados em ato próprio:

I - o período de validade do reconhecimento;

II - o estabelecimento de medidas de recuperação da qualidade da instituição e dos seus cursos.

Parágrafo único. O reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos superiores previstos no Art. 31, parágrafo único, do Decreto 3.860, de 9 de julho de 2001, dependerá de aprovação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação.

Art. 23. Os relatórios de não recomendação poderão ser objeto de recurso, diretamente ao CNE ou a SESu/MEC, dependendo do caso, conforme disposto na legislação vigente.

Parágrafo único. A análise do recurso observará o disposto nos § 3º e 4º, do Art. 34, do Decreto 3.860, de 2001.

Art. 24. As solicitações de reconhecimento deverão ser feitas pelas Instituições, nos períodos de 1º de fevereiro a 30 de abril e de 1º de julho a 30 de agosto, para todos os seus cursos de graduação que tenham cumprido 50% (cinquenta por cento) de seu projeto curricular.

## **CAPÍTULO VIII**

### **DOS RECURSOS**

Art. 25. A SESu/MEC solicitará a manifestação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação para a instrução de recursos interpostos contra decisões proferidas em:

I - credenciamento e credenciamento de universidades e centros universitários;

II - autorização e reconhecimento de cursos superiores, previstos nos Arts. 27 e 28, do Decreto 3.860, de 2001.

## **CAPÍTULO IX**

### **DA SUPERVISÃO DO ENSINO SUPERIOR**

Art. 26. A supervisão do ensino superior deverá, sempre que necessário, abranger ações periódicas, não restritas ao processo de credenciamento, credenciamento, autorização ou reconhecimento de Instituições e cursos de ensino superior.

Art. 27. A Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação estabelecerá, por meio de Resolução específica, normas e critérios referentes à aplicação do disposto na Portaria MEC 1.465, de 12 de julho de 2001.

Art. 28. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

**ARTHUR ROQUETE DE MACEDO**

**(Publicação no DOU n.º 58, de 26.03.2002, Seção 1, páginas 13 a 15)**

**DECRETO Nº 4.914 DE 11 DE DEZEMBRO DE 2003.**

*Dispõe sobre os centros universitários de que trata o art. 11 do Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001, e dá outras providências.*

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto no art. 207 da Constituição e na Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996,

**DECRETA:**

Art. 1º Fica vedada a constituição de novos centros universitários, exceto aqueles em fase de tramitação no Ministério da Educação para credenciamento, cuja comissão avaliadora já tenha sido constituída, ficando restritos os seus cursos e vagas ao limite constante do seu Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, aprovado pela Secretaria de Educação Superior daquele Ministério.

Parágrafo único. Admitir-se-á a criação de centros de ensino superior nas cidades em que o Ministério da Educação indicar, em função de necessidades sociais, devendo atender a critérios e condições estabelecidas em normas próprias e em editais específicos, com cursos e vagas definidos por aquele Ministério.

Art. 2º Os centros universitários já credenciados e os de que trata o art. 1º, se credenciados, deverão comprovar, até 31 de dezembro de 2007, que satisfazem o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, previsto no art. 207 da Constituição, e os requisitos estabelecidos no art. 52 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, sendo que os trinta e três por cento do corpo docente em regime de tempo integral serão satisfeitos da seguinte forma:

- I - quinze por cento, até dezembro de 2004;
- II - vinte por cento, até dezembro de 2005;
- III - trinta por cento, até dezembro de 2006; e
- IV - trinta e três por cento, até dezembro de 2007.

§ 1º Sem prejuízo do disposto no art. 46 da Lei nº 9.394, de 1996, aos centros universitários de que trata o caput deste artigo ficam asseguradas as atribuições e interdições a eles deferidas pelo credenciamento e pelo art. 11 do Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001, com a ressalva constante do § 2º.

§ 2º É vedada aos centros universitários a introdução no PDI aprovado de cursos e vagas para graduação em medicina, odontologia, psicologia e direito, sem a prévia manifestação do Conselho Nacional de Saúde no caso dos três primeiros, e do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil no caso do último, não se permitindo o aumento posterior de vagas sem consulta aos órgãos anteriormente citados e ao Ministério da Educação.

Art. 3º Findo o prazo de que trata o art. 2º, cabe ao Ministério da Educação averiguar junto aos centros universitários, no prazo de cento e oitenta dias, a satisfação dos princípios e requisitos estabelecidos na mesma disposição regulamentar.

§ 1º Constatado o não-atendimento dos princípios e requisitos estabelecidos no art. 2º, será notificado ao centro universitário, por meio de relatório circunstanciado, o não-cumprimento das exigências estabelecidas, tendo a instituição o prazo de trinta dias para apresentação de sua defesa.



§ 2º Em caso de não-acolhimento da defesa, a Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação listará as providências a serem tomadas pela instituição no prazo de trinta dias.

§ 3º Da decisão de que trata o § 2º, cabe recurso para o Ministro de Estado da Educação no prazo de trinta dias.

§ 4º O não-atendimento das exigências constantes do art. 2º importa no imediato descredenciamento do centro universitário, retornando ele a sua situação anterior junto ao Ministério da Educação.

Art. 4º Este Decreto entra em vigor na data da sua publicação.

Art. 5º Fica revogado o art. 11 do Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001, assegurada aos centros universitários a autonomia constante da disposição regulamentar ora revogada, na forma das condições estabelecidas neste Decreto.

Brasília, 11 de dezembro de 2003; 182º da Independência e 115º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA  
Cristovam Ricardo Cavalcante Buarque  
José Dirceu de Oliveira e Silva

D.O.U., 12/12/2003

## Formulário do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI

---

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (após a vigência do PDI).

O PDI deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento auto-avaliativo como externo. Quando se tratar de Instituição já credenciada e/ou em funcionamento, os resultados dessas avaliações devem balizar as ações para sanar deficiências que tenham sido identificadas. Se a IES tiver apresentado PDI quando do Credenciamento, o documento institucional deverá incluir, também, uma comparação entre os indicadores de desempenho constantes da proposta inicial e uma avaliação considerando-se a situação atual.

### Dimensões, Categorias de Análise e Indicadores

Os dados e informações sobre a IES, constantes do PDI, deverão se organizar em três níveis hierárquicos: Dimensões, Categorias de Análise e Indicadores.

#### Dimensões

Agregam os dados e informações das Instituições e de seus cursos em 3 (três) níveis amplos, compreendendo:

#### Organização Institucional e pedagógica

Corpo Docente

Instalações

#### Categorias de Análise

Constituem os desdobramentos das Dimensões, organizadas, cada uma, também em 3 (três) níveis, de acordo com as características consideradas mais pertinentes em função dos processos futuros de análise e avaliação.

#### Indicadores

São os desdobramentos das categorias de análise e também estão organizados em função da sua proximidade e interdependência.

### 1. Dimensão ‘Organização Institucional’

Nesta dimensão “Organização Institucional e pedagógica”, as três categorias de análise buscam focar o projeto global da IES, considerando a missão institucional, as ações institucionais propostas, a gestão acadêmico-administrativa (estrutura organizacional, administração superior, administração acadêmica, órgãos

colegiados, coordenações de curso, etc.); os projetos pedagógicos dos cursos, tendo como o eixo central a qualidade de ensino. Caso sejam oferecidas, incluirá as demais atividades acadêmicas relacionadas ao ensino: a investigação científica, a pesquisa, a extensão e a prática profissional; e o projeto de avaliação institucional, considerando a vocação global da IES, expressa nas ações acadêmico-administrativas, partindo dos objetivos e metas estabelecidos no Plano, conduzindo a uma reflexão aprofundada sobre os diversos e importantes resultados das avaliações de cursos realizadas pelo MEC ou por outros agentes externos. Cabe à instituição destacar, caso haja, processos de inovação no currículo ou nas condições de ensino.

### 1.1.Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI

#### Indicadores

Missão institucional  
(Vocação global, Objetivos e Metas da IES)

Ações institucionais propostas  
(Coerência das ações acadêmico-administrativas propostas em função da vocação global, dos objetivos e das metas da IES)

Gestão acadêmico-administrativa  
(Forma de Administração institucional; Estatuto ou Regimento da IES; Estrutura organizacional; Estrutura e atribuições dos órgãos colegiados; Estrutura e atribuições das coordenações de curso; Integração entre gestão administrativa, órgãos colegiados e cursos; Participação da comunidade universitária nos órgãos superiores administrativos e acadêmicos; Mecanismos de acompanhamento sistemático dos objetivos; Estrutura e fluxo do controle acadêmico da IES; formas de gestão financeira existentes/previstas; descrição e cronograma do processo de expansão da instituição a ser credenciada, em relação ao aumento de vagas, abertura de cursos superiores, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, abertura de cursos fora de sede. Condições de financiamento da IES – fontes de receita, itens de despesa, condições orçamentárias e cronogramas de execução financeira/orçamentária; Valor dos encargos financeiros assumidos pelos alunos e as normas de reajuste aplicáveis durante o desenvolvimento dos cursos; minuta de contrato de prestação de serviços educacionais a ser firmado entre a mantenedora e o alunos da mantida, visando a garantir o atendimento dos padrões de qualidade definidos pelo Ministério da Educação e a regularidade da oferta de ensino superior de qualidade)

### 1.2.Projeto pedagógico dos cursos(\*) e a articulação das atividades acadêmicas

#### Indicadores

Existência e implementação de projetos pedagógicos  
(descrever plano de implantação e desenvolvimento dos cursos superiores da IES, de forma a assegurar o atendimento aos critérios e padrões de qualidade para o corpo docente, infra-estrutura geral e específica e organização didático-pedagógica, bem como a descrição dos projetos pedagógicos a serem implantados até sua plena

integralização, considerando as diretrizes nacionais de currículo aprovadas pelo Conselho Nacional de Educação e homologadas pelo Ministro de Estado da Educação. Indicar ações que visam a inovação na oferta do(s) curso, inclusive no que diz respeito a aplicação das diretrizes gerais de currículo aprovadas pelo MEC

Processo de elaboração dos projetos pedagógicos e a articulação das atividades acadêmicas

(registrar participação das coordenações de curso nos projetos pedagógicos dos cursos; descrever participação dos docentes na elaboração dos projetos pedagógicos dos cursos)

Acompanhamento e avaliação dos projetos pedagógicos e das atividades acadêmicas

(Caso existam ou estejam previstas, relatar as atividades permanentes de pesquisa (práticas de investigação) e sua articulação com o ensino, as atividades permanentes de extensão e sua articulação com o ensino, as atividades permanentes de prática profissional e sua articulação com o ensino, as formas de participação efetiva dos discentes nas atividades de pesquisa (práticas de investigação), de participação efetiva dos discentes nas atividades de extensão, de participação efetiva dos discentes nas atividades de prática profissional; atividades de pós-graduação articuladas à graduação; as formas de acompanhamento e supervisão dos projetos pedagógicos dos cursos e das atividades acadêmicas; de avaliação dos projetos pedagógicos dos cursos e da sua articulação com as atividades acadêmicas - pesquisa, extensão e prática profissional).

### 1.3. Avaliação Institucional

#### Indicadores

Auto-avaliação da IES (existentes ou propostas)

(Descrição de Projeto de qualificação da instituição, contendo, pelo menos, a descrição dos procedimentos de auto-avaliação institucional, bem como os procedimentos de atendimento aos alunos, incluindo orientação administrativa, pedagógica e profissional, acesso aos laboratórios e bibliotecas e formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos; detalhamento da abrangência do projeto de auto-avaliação (ensino, pesquisa, extensão e gestão); Ações acadêmico-administrativas previstas em função dos resultados da auto-avaliação e dos projetos pedagógicos dos cursos; formas previstas/existentes de participação da comunidade acadêmica no processo de auto-avaliação da IES; articulação prevista/existente entre a interpretação dos resultados das avaliações realizadas pelo MEC e os da auto-avaliação da IES ; existência/previsão de órgão ou comissão permanente de avaliação na IES).

Avaliações já realizadas pelo MEC (caso haja)

(Ações acadêmico-administrativas realizadas/previstas em função dos resultados do ENC/Provão e da Avaliação das Condições de Oferta; resultados obtidos/esperados)

Avaliações realizadas por outros agentes externos (caso haja)

(Ações acadêmico-administrativas em função de outras avaliações; resultados obtidos/esperados)

---

(\*) Observação:

Sob o foco do Curso, em lugar da dimensão 'organização institucional', relevante para evidenciar aspectos referentes à estrutura e funcionamento da Instituição de Ensino Superior, ressalta a dimensão 'organização didático-pedagógica', cujas categorias analíticas e indicadores se descrevem a seguir:

### 1. Organização Didático-Pedagógica:

Na dimensão "Organização Didático-Pedagógica", as três categorias de análise buscam avaliar a administração acadêmica do curso (a coordenação, a organização técnico-administrativa e a atenção aos discentes), a proposta do curso em si (sua concepção geral, o currículo, o sistema de avaliação), as atividades acadêmicas articuladas ao ensino de graduação (participação dos discentes nas atividades acadêmicas, atividades de prática profissional, de estágio supervisionado e exigência de trabalho de conclusão de curso de graduação). Importante é também o projeto de auto-avaliação do(s) curso(s), considerando se e como contempla as atividades de o ensino e, quando existirem, também as da pesquisa e de extensão, sendo desejável o envolvimento dos alunos e professores, e abordando o acompanhamento planejado dos vários aspectos que envolvem a organização curricular e os eventuais pontos de estrangulamento a enfrentar.

#### 1.1. Administração acadêmica

##### Indicadores

##### Coordenação do curso

- Descrição sucinta da política institucional para a coordenação acadêmica de cursos superiores da instituição; descrição de critérios de escolha do coordenador;
- Definição das atribuições estatutárias ou regimentais para o exercício da função de coordenador do curso; referência à participação da coordenação do curso em órgãos colegiados da IES, à existência de colegiado de curso ou equivalente e de assessoria pedagógica ou equivalente; explicitação da titulação do coordenador do curso, seu regime de trabalho, sua experiência profissional acadêmica, não-acadêmica e administrativa pregressa, seu potencial interdisciplinar.

##### Organização acadêmico-administrativa

- Modo de organização do registro e do controle acadêmico; declaração de existência e modo de funcionamento de órgão(s) colegiado(s) acadêmicos na instituição; dimensão e forma de composição e de recrutamento do quadro de pessoal técnico e administrativo;

##### Atenção aos discentes

- Descrição da política de apoio à participação dos estudantes em atividades de iniciação científica, de extensão, em eventos; menção à existência de serviços de encaminhamento profissional, de apoio pedagógico (orientação acadêmica), de acompanhamento psicopedagógico; facilidades para o acesso às informações do

registro acadêmico; oferta de programas de nivelamento; existência de projeto de acompanhamento de egressos. Existência de programas de Bolsas de estudo e de trabalho para alunos.

## 1.2 Projeto pedagógico do curso

O PDI conterá a descrição da organização dos cursos de graduação e sequenciais (se for o caso), previstos para funcionar na IES, considerando as diretrizes curriculares e o planejamento pedagógico até sua integralização. Deverá explicitar:

a indicação de número de turmas previstas por curso, identificando locais e turnos de funcionamento e número de alunos admitidos por curso;  
o elenco de inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade de organização dos componentes curriculares, às oportunidades diferenciadas de integralização do curso, às atividades práticas e estágios;  
a existência/previsão de desenvolvimento de materiais pedagógicos;  
o plano de incorporação dos avanços tecnológicos ao ensino de graduação;  
a descrição da organização dos cursos e programas de pós-graduação;  
Indicadores

### Concepção do curso

– Projeto Pedagógico do Curso; Fundamentação teórico-metodológica do curso; objetivos do curso; Perfil do egresso.

### Currículo

– Explicitar o plano de ensino das disciplinas, do qual constem sua ementa, súmula dos conteúdos e dimensionamento das cargas horárias; a metodologia de ensino, atividades discentes, critérios de avaliação e bibliografia básica e complementar; evidenciar a inter-relação e a integração entre as disciplinas curriculares e a adequação, atualização e relevância das disciplinas e da bibliografia indicada.

– Identificar ações inovadoras concernentes à aplicação das diretrizes gerais de currículo já aprovada pelo MEC.

– Buscar, no plano curricular, a consistência do currículo com a fundamentação teórico-metodológica do curso, com o perfil do egresso, com os objetivos declarados do curso, com relação às diretrizes curriculares nacionais.

Buscar a adequação da metodologia de ensino proposta à fundamentação teórico-metodológica do curso;

### Sistema de avaliação

– Projeto institucional de monitoramento e avaliação do Curso

## 1.3 Atividades acadêmicas articuladas ao ensino de graduação

### Indicadores

Participação dos discentes nas atividades acadêmicas.

Estágio supervisionado (para Direito: Prática jurídica) e outras atividades práticas integradas ao ensino teórico.

Trabalho de conclusão de curso.

Atividades de prática profissional (no curso de Direito utilizar Atividades complementares).

Formas de participação do corpo discente na avaliação dos cursos.

## 2. Dimensão 'Corpo Docente'

Na dimensão “Corpo docente”, as três categorias de análise procuram avaliar os docentes em si (sua formação e qualificação profissional), as condições de trabalho e de capacitação que a IES lhes oferece e sua atuação ou desempenho na gestão acadêmica, no ensino e nas demais atividades acadêmicas da instituição – a pesquisa, a pós-graduação e a extensão.

### 2.1. Formação acadêmica e profissional

Indicadores

Titulação

(Número de docentes com especialização, com mestrado e com doutorado na IES e distribuídos por curso)

Experiência profissional no magistério superior

(Tempo de exercício dos docentes no magistério superior)

Experiência profissional na área de formação

(Tempo de exercício profissional na área de formação, em áreas afins, em outras áreas; tempo de exercício no magistério do ensino superior, fundamental ou médio)

Desempenho na função docente

(Este quesito pode ser construído por meio de avaliação discente, de avaliação dos próprios pares docentes da IES e de indicadores como interdisciplinaridade, participação em coordenação de estágios ou outras atividades práticas, desenvolvimento de material didático e regime de trabalho).

Adequação da formação

(Declarar se os docentes têm formação adequada às disciplinas que ministram nos cursos; Número de docentes com formação pedagógica)

### 2.2. Condições de trabalho

Indicadores

Regime de trabalho

(declarar número de docentes em tempo integral, parcial e horistas)

Plano de carreira

(descrever os critérios de admissão, a política de capacitação e os critérios de progressão na carreira)

Estímulos (ou incentivos) profissionais

(citar os mecanismos de apoio à produção científica, técnica e cultural e os mecanismos de apoio à participação em eventos)

Dedicação aos cursos

Relação aluno/docente

(Número médio de alunos por docente)

Relação disciplinas / docente

### 2.3. Atuação ou desempenho acadêmico e profissional

Indicadores

Publicações

(Artigos publicados em periódicos, livros ou capítulos de livros publicados, trabalhos publicados em anais (completos ou resumos))

Produções intelectuais, técnicas, culturais e artísticas

(Propriedade intelectual depositada e registrada; Obras técnicas, artísticas e culturais dos docentes; outras produções (softwares, filmes, vídeos, CD Roms, etc); produções didáticas relevantes)

Atividades relacionadas ao ensino de graduação

(Existência/previsão de docentes com orientação didática de alunos, com orientação de estágio supervisionado, com orientação de monografia ou trabalho de conclusão de curso, com orientação de alunos em iniciação científica, com orientação de monitor)

Docentes com orientação de alunos em atividade de extensão, com orientação de alunos em outros tipos de atividades (PET, bolsa-arte, etc.)

Atuação nas demais atividades acadêmicas

(Existência/previsão de docentes envolvidos com atividades na pós-graduação e/ou com atividades de pesquisa e/ou com atividades de extensão)

### 3. Dimensão 'Instalações'

Na dimensão "Instalações", as três categorias de análise procuram avaliar as instalações gerais da IES, a biblioteca e as instalações especiais, próprias ou específicas do conjunto de cursos. Embora a biblioteca seja um indicador das instalações gerais, está aqui destacada, para que se permita analisá-la, e,



posteriormente, avaliá-la em separado, dada a sua importância na avaliação da qualidade de qualquer instituição de ensino superior.

### 3.1.Instalações gerais

#### Indicadores

##### Espaço físico

(descrição/declaração do número de salas de aula adequadas às atividades acadêmicas; das condições de salubridade das instalações acadêmicas – espaço, iluminação, ventilação e acústica; de instalações administrativas apropriadas; Instalações para docentes – salas de reuniões e gabinetes de trabalho; instalações para as Coordenações dos cursos; Auditório; Instalações sanitárias – adequação, quantidade e condições de limpeza e manutenção; Condições apropriadas de acesso e equipamentos para portadores de necessidades especiais; Plano de expansão física)

##### Equipamentos

(declaração acerca da quantidade e condições apropriadas de acesso dos docentes, técnicos e alunos aos equipamentos de informática; de recursos audiovisuais e multimídia; existência da rede de comunicação científica)

##### Serviços

(existência de plano de expansão e atualização dos equipamentos; das condições de manutenção e conservação das instalações físicas e dos equipamentos)

### 3.2.Biblioteca

Com relação à biblioteca, o PDI deverá conter indicação do acervo, formas de sua atualização e expansão, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas existentes ou previstos, bem como as obras clássicas, dicionários e enciclopédias, destacando em especial:

os livros, periódicos acadêmicos e científicos e assinaturas de revistas e jornais; vídeos, DVDs, CD Roms e assinaturas eletrônicas; a descrição do espaço físico incluindo as instalações para estudos individuais e em grupo; o horário de funcionamento, pessoal técnico-administrativo e serviços oferecidos, tais como consulta e empréstimo, acesso a redes, a bases de dados, a outras bibliotecas nacionais e internacionais, a consultas e leituras eletrônicas.

#### Indicadores

##### Espaço físico

(Declarar existência de instalações para o acervo; para estudos individuais e em grupos)

##### Acervo

(descrição do acervo de livros, periódicos, multimídia; do estágio de informatização, das políticas de expansão e atualização)

### Serviços

(declarar os dias, horários, condições de funcionamento; existência de serviço de consultas e empréstimos; quadro de pessoal técnico-administrativo)

### 3.3.Instalações e laboratórios específicos

#### Indicadores

##### Espaço físico

(descrição das instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas implantados ou previstos e, quando for o caso, sua disponibilidade para pesquisa; e declaração da política de expansão e conservação)

##### Equipamentos

(Descrição dos equipamentos de informática existentes, bem como o acesso a redes e "softwares" disponíveis e informações concernentes a relação equipamento/aluno; Descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas; declarar a política de uso, aquisição, atualização e manutenção de equipamentos)

##### Serviços

(descrever, inclusive, a política de contratação e de qualificação de pessoal técnico)

Na dimensão “Instalações”, as três categorias de análise procuram avaliar as instalações gerais da IES, a biblioteca e as instalações especiais, próprias ou específicas do conjunto de cursos. Embora a biblioteca seja um indicador das instalações gerais, está aqui destacada, para que se permita analisá-la, e, posteriormente, avaliá-la em separado, dada a sua importância na avaliação da qualidade de qualquer instituição de ensino superior.

Este questionário tem por finalidade coletar dados a serem analisados num trabalho de conclusão de curso (monografia), com o objetivo de obter informações sobre a influência do planejamento estratégico definido no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e sua utilização como ferramenta de gestão na Instituição.

A sua sinceridade ao responder as questões deste instrumento é essencial para que o estudo apresente um resultado fidedigno, o que contribuirá para verificar se os Centros Universitários privados estão utilizando ferramentas administrativas relativas ao planejamento estratégico e ao PDI como instrumentos de gestão eficaz na busca da excelência e qualidade de ensino, considerando o atual contexto vivido pelas Instituições de Ensino Superior, com a expansão do sistema de ensino, e conseqüente, aumento da concorrência.

Desde já, agradeço a sua colaboração,

Ana Claudia M. L. Chamon,

Aluna do curso de especialização em Docência Universitária do UniCEUB.

## Planejamento Estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional

### PARTE I - DADOS GERAIS

Nome da Instituição: (Campo opcional) \_\_\_\_\_

Ano de Fundação da Instituição: \_\_\_\_\_

Quantidade de Alunos Matriculados (Cursos de Graduação):

- ☐ até 5 mil alunos
- ☐ Entre 5 a 10 mil alunos
- ☐ Entre 10 a 15 mil alunos
- ☐ Entre 15 a 20 mil alunos
- ☐ Entre 20 a 25 mil alunos
- ☐ Mais de 25 mil alunos

### PARTE II – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1) Tendo em vista o atual ambiente de mudanças e a rápida necessidade de informações, os gestores da Instituição: (Marque quantas opções se fizer necessário)

- ☐ Elaboram o planejamento estratégico de longo prazo (5 a 10 anos).
- ☐ Elaboram planos de médio prazo (2 a 5 anos).
- ☐ Elaboram planos de curto prazo (1 ano).
- ☐ Não elaboram planejamento estratégico formal, agindo conforme a necessidade.

**Caso a Instituição não elabore planejamento estratégico, responder a partir da PARTE III**

2) Quais as ferramentas de análise ambiental sua IES utiliza no planejamento?(Marque quantas opções se fizer necessário)

- ☐ Análise de SWOT (Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).
- ☐ Matriz BCG (Boston Consulting Group).
- ☐ *Balanced scorecard*.
- ☐ Análise das cinco forças (Porter).
- ☐ Cadeia de valor.
- ☐ Estratégias emergentes.
- ☐ Não utilizamos nenhuma ferramenta formal, mas elaboramos análise buscando subsidiar o planejamento.
- ☐ Outros:

---

---

---

3) Na sua opinião, o planejamento estratégico auxilia eficazmente a instituição:

- ☐ ) Quanto ao processo decisório da alta direção.
- ☐ ) No cotidiano da IES, como norteador das ações dos gestores intermediários.
- ☐ ) É utilizado somente como instrumento auxiliador na elaboração do PDI.
- ☐ ) Não auxilia, pois existe apenas no papel.

4) Quais são os atores envolvidos na elaboração do planejamento estratégico? (Marque quantas opções se fizer necessário)

- ☐ ) Membros da mantenedora.
  - ☐ ) Membros da alta direção (Reitoria Vice e Pró- reitorias) da mantida.
  - ☐ ) Diretores de faculdade.
  - ☐ ) Coordenadores de curso.
  - ☐ ) Membros dos Conselhos Universitários.
  - ☐ ) Docentes representantes de cada faculdade.
  - ☐ ) Representantes do corpo discente.
  - ☐ ) Representantes da comunidade.
  - ☐ ) Consultores especializados (externos).
  - ☐ ) Outros:
- 
- 

5) Quando ocorreu o início da utilização do planejamento?

- ☐ ) No surgimento da Instituição.
  - ☐ ) Com o aumento da concorrência, auxiliando na obtenção de uma visão sistêmica.
  - ☐ ) Com a obrigatoriedade do PDI, pois o planejamento passou a nos fornecer dados para sua elaboração.
  - ☐ ) De uma demanda interna, pois necessitávamos de uma maior orientação a longo prazo.
  - ☐ ) Outros:
- 
- 

### PARTE III – PDI

6) Quando o MEC instituiu a obrigatoriedade do PDI, a sua Instituição:

- ☐ ) Já realizava planejamento formal, fato que auxiliou na elaboração do PDI.
- ☐ ) Já realizava planejamento formal, porém achou que o PDI não era necessário, pois o antigo projeto já contemplava a demanda.
- ☐ ) Não utilizava planejamento, mas não teve dificuldades quanto à elaboração do PDI.
- ☐ ) Não utilizava planejamento, fato que dificultou a elaboração do PDI.

7) Quais são os atores envolvidos na elaboração do PDI? (Marque quantas opções se fizer necessário)

- ☐ ) Membros da mantenedora.
- ☐ ) Membros da alta direção (Reitoria, Vice e Pró- reitorias) da mantida.
- ☐ ) Diretores de faculdade.

- ☐ Coordenadores de curso.
  - ☐ Membros dos Conselhos Universitários.
  - ☐ Docentes representantes de cada faculdade.
  - ☐ Representantes do corpo discente.
  - ☐ Representantes da comunidade.
  - ☐ Consultores especializados (externos).
  - ☐ Outros:
- 
- 

8) Como é difundido o PDI na sua instituição? (Marque quantas opções se fizer necessário)

- ☐ É divulgado apenas na alta administração.
- ☐ É divulgado aos diretores das faculdades.
- ☐ É divulgado aos coordenadores de curso.
- ☐ É divulgado ao corpo docente.
- ☐ É divulgado ao corpo discente.
- ☐ É divulgado à comunidade.
- ☐ É divulgado em todos os canais de comunicação que a instituição possui.
- ☐ Não é divulgado.

9) Na sua opinião, o planejamento e o PDI têm contribuído para a melhoria da qualidade da sua instituição?

- ☐ Realmente contribui para o alcance dos objetivos e, conseqüentemente, para a elevação da qualidade.
- ☐ Contribui, se utilizado com outros fatores e/ou técnicas.
- ☐ Contribui como norteadores, mas não contempla iniciativas.
- ☐ Contribui um pouco, mas não é essencial.
- ☐ Não contribui.

10) As ferramentas do planejamento estratégico são utilizadas como base na elaboração do PDI em sua instituição?

- ☐ Sim.
  - ☐ Não. Em caso negativo, justifique sua resposta:
- 
- 

11) O PDI da sua IES está articulado com a avaliação institucional, contemplando ferramentas de auto-avaliação e retroalimentação?

- ☐ Sim.
  - ☐ Não. Em caso negativo, justifique sua resposta:
- 
-

12) O PDI da sua IES detalha iniciativas e ações, perspectivas de recursos (humanos e financeiros) que são necessários ao cumprimento dos objetivos e metas da sua instituição?

( ) Sim.

( ) Não. Em caso negativo, justifique sua resposta:

---

13) A sua instituição elabora levantamento de oferta e procura dos cursos para elaboração do PDI?

( ) Sim.

( ) Não. Em caso negativo, justifique sua resposta:

14) O PDI tem sido um instrumento auxiliador em relação à gestão da sua IES, permitindo o alcance dos objetivos institucionais?

( ) Sim.

( ) Em parte, pois devido às influências externas (governo, MEC, concorrência) nem sempre conseguimos alcançar os objetivos apenas norteados pelo PDI.

( ) Não. Em caso negativo, justifique sua resposta:

---

15) “.... A elaboração do PDI segue um roteiro oficial para fins burocráticos de credenciamento institucional junto ao MEC. Todavia, sua metodologia de elaboração deve obedecer à do planejamento estratégico, se o mesmo servir como documento importante do processo de gestão institucional.”(COLOMBO, 2004). Em relação à realidade da sua Instituição, comente a frase:

[illegible]